

Voorwoord

De opleiding tot Master City Developer dient te worden afgesloten met het schrijven van een scriptie. Mijn voorkeur gaat er naar uit om deze te richten op een voor Nederlandse begrippen nog relatief onbekend terrein: het gebruik van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen bij herstructureringsoperaties.

In het kader van het afstudeeronderzoek heb ik me verdiept in herstructureringsprojecten in bestaand stedelijk gebied en de betrokkenheid van (huidige) vestigingen van hogere onderwijsinstellingen hierin. Laatstgenoemde intrigeert me omdat juist op het gebied van huisvesting van onderwijsinstellingen veel ontwikkelingen hebben plaatsgevonden en nog steeds plaatsvinden. Voor het huidige functioneren van bestaand stedelijk gebied is dit relevant vanwege de vaak belangrijke impact op de omgeving. Huisvesting van hogere onderwijsinstellingen kan vanwege de invloed op het omliggende gebied mogelijk ook van betekenis zijn bij herstructureringsoperaties.

Met dit onderzoek wordt getracht een theoretisch kader te scheppen met betrekking tot het gebruik van vastgoed door hogere onderwijsinstellingen als instrument bij herstructureringsoperaties in bestaand stedelijk gebied. Daarbij zal nadrukkelijk ook worden ingegaan op de wijze waarop hogere onderwijsinstellingen kunnen worden benut binnen deze herstructureringsoperaties.

Uiteraard is bij dit onderzoek ook sprake geweest van goede ondersteuning door de Erasmus Universiteit. Met name ben ik derhalve dank verschuldigd aan drs. M. van Hoek. Daarnaast waardeer ik de bereidheid van een ieder die een bijdrage aan dit onderzoek heeft geleverd. Blijkbaar leeft het onderwerp van dit onderzoek gezien de grote respons tot medewerking hieraan. Ik hoop daarom dat een ieder, maar vooral de personen die een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek, dit rapport inhoudelijk kan gebruiken bij de opinievorming rondom dit onderwerp.

Gerdien W. Postma

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1 INLEIDING	1
1.1. ACHTERLIGGENDE PROBLEMATIEK	1
1.1.1 Binnenstedelijke herstructurering	1
1.1.2 Hogere onderwijsinstellingen	2
1.2 OPBOUW ONDERZOEKSRAPPORT	3
HOOFDSTUK 2 ONDERZOEKSOPZET	5
2.1 ALGEMEEN	5
2.2 ONDERZOEKSVRAGEN	5
2.3 ONDERZOEKSMETHODE	6
2.4 ONDERZOEKSTRUCTUUR	7
2.5 INTERVIEWS	8
2.5.1 Onderwijsinstellingen	8
2.5.2 Gemeenten	8
2.6. ONDERZOEKSRONNEN	9
2.7 REPRESENTATIVITEIT ONDERZOEK	9
HOOFDSTUK 3 THEORETISCH KADER	11
3.1 INLEIDING	11
3.2 THEORIEVORMING INZAKE DE CONTEXT VAN GEBIEDSONTWIKKELING	11
3.3 THEORIEVORMING ROND VASTGOEDMANAGEMENT BIJ KENNISINSTELLINGEN	14
HOOFDSTUK 4 ANGELSAKSISCH REFERENTIEKADER	17
4.1 VERAMERIKANISERING VAN HET HOGER ONDERWIJS	17
4.2 ANGELSAKSISCHE VASTGOEDCONCEPTEN	19
4.3 LEERPUNTEN VOOR DE NEDERLANDSE SITUATIE	23
4.4 HOOFDSTUKSAMENVATTING	27
HOOFDSTUK 5 HOGERE ONDERWIJSINSTELLINGEN	29
5.1 VASTGOEDBELEID VAN HOGERE ONDERWIJSINSTELLINGEN	29
5.1.1 Transitie van traditioneel vastgoedbeheer naar strategisch vastgoedmanagement	30
5.1.2 Veranderingen binnen de sector onderwijs	32
5.1.3 Financiële mogelijkheden	39
5.1.4 Vastgoedgerelateerde externe ontwikkelingen	43
5.2 RESULTATEN INTERVIEWS MET HOGERE ONDERWIJSINSTELLINGEN	44
5.2.1 Conclusies kernpuntenlijst (met uitzondering van laatste item)	45
5.2.1.1 Aantal studenten	45
5.2.1.2 Concentratie van huidige huisvesting	46
5.2.1.3 Vastgoedbeleid ten aanzien van concentratie van huisvesting	47
5.2.1.4 Locatie van gewenste concentratie	48
5.2.1.5 Recente renovaties of nieuwbouw	49
5.2.1.6 Huidige of toekomstige nieuwbouw- of uitbreidingsplannen	49

5.2.1.7 Vastgoed als kostenpost en potentiële opbrengstenbron	50
5.2.1.8 Onderscheid tussen representatief en functioneel vastgoed	50
5.3 HOOFDSTUKSAMENVATTING	54
HOOFDSTUK 6 HERSTRUCTURERINGSOPERATIES	57
6.1 HERSTRUCTURERINGSOPERATIES BINNEN DE CONTEXT VAN GEBIEDSONTWIKKELING	57
6.1.1 Context	57
6.1.2 Inhoud	58
6.1.3 Stakeholders	59
6.1.4 Procesvoering	60
6.1.5 Middelen	61
6.2 RESULTATEN INTERVIEWS MET GEMEENTEN	61
6.2.1 Aanwezigheid van gemeentelijk locatiebeleid voor hogere onderwijsinstellingen	62
6.2.2 Gemeentelijke voorkeur voor vestiging hogere onderwijsinstellingen	63
6.2.3 Voorbeelden van gebruik van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen in herstructureringsoperaties of bij gebiedsontwikkelingen	64
6.2.4 Aanwezigheid onderscheidend beleid ten aanzien van de kenniseconomie binnen de gemeente	64
6.2.5 Gemeentelijke indruk van het gebruik van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument voor herstructurering of gebiedsontwikkeling.	65
6.2.6 Opvallende items binnen de gesprekken	66
6.3 HOOFDSTUKSAMENVATTING	66
HOOFDSTUK 7 VAN ANALYSE NAAR TOEPASSING - EEN NIEUW THEORETISCH MODEL	69
7.1 INLEIDING	69
7.2 MODELBASIS	69
7.3 STAKEHOLDER-ANALYSE	71
7.4 SWOT-ANALYSE	74
7.5 INSTRUMENTELE AANPAK	78
HOOFDSTUK 8 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	83
8.1 CONCLUSIES	83
8.2 AANBEVELINGEN	86

BIJLAGEN

1. LITERATUURLIJST
2. LIJST GEINTERVIEWDE HOGERE ONDERWIJSINSTELLINGEN
3. LIJST GEINTERVIEWDE GEMEENTEN
4. IMPACT UNIVERSITEITEN OP HUN OMGEVING
5. SPSS STATISTIEKEN

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

In Nederland is huisvesting van hogere onderwijsinstellingen bij herstructureringsoperaties geen thema. Mogelijk betekent dit dat hiermee kansen worden gemist doordat spin-offeffecten hiervan wegvloeien naar locaties ver buiten het herstructureringsgebied zoals onderwijscampussen. Dit resulteert mogelijk in een meer uniforme wijk of een verarming van bestaand stedelijk gebied. Spin-off effecten van hogere onderwijsinstellingen hebben namelijk veelal een belangrijke impact op de wijk door zaken zoals:

- Levendigheid van de buurt, vooral sociaal-cultureel;
- Variatie in woningaanbod (studentenhuisvesting/starterswoningen).
- Draagvlak voor buurtvoorzieningen als horeca, leisure, detailhandel;
- Ontstaan van nieuwe bedrijvigheid;
- Aantrekkingskracht op zgn. kennisbedrijven.

Voorgaande impliceert de evidentie van het bepalen of en, zo ja, op welke wijze huisvesting van hogere onderwijsinstellingen gebruikt kan worden als succesvol instrument bij herstructurering van bestaand stedelijk gebied.

1.1. Achterliggende problematiek

1.1.1 Binnenstedelijke herstructurering

Binnenstedelijke herstructurering is gericht op de binnenstad zelf en de schilwijken eromheen. Veel steden kampen in deze stadsdelen met veroudering van het vastgoedbestand, die aanleiding geeft tot problemen op het gebied van leefbaarheid, waaronder veiligheid. Mede als gevolg hiervan hebben deze stadsdelen veelal een te eenzijdige bevolkingsopbouw. In concurrentie met andere steden blijkt dat het hebben van een vitale, aantrekkelijke binnenstad van groot belang is. Hierbij behoort het bieden van een goed woonklimaat aan meerdere doelgroepen, waarbij steeds meer accent wordt gelegd op het belang van de aanwezigheid van midden- en hogere inkomensgroepen door de economische betekenis hiervan.

Verhoudingsgewijs zijn veel stedelijke herstructureringsoperaties gericht op grootschalige woonwijken van na de tweede wereldoorlog zoals wijken uit jaren '60 en '70, die worden gekenmerkt door een monotone opzet met in het algemeen relatief veel hoogbouw portiek- en/of galerijenflats en eenvoudige rijenwoningen. Op zich is dit logisch aangezien in veel van deze wijken sprake is van leefbaarheidsproblemen door eenzijdige bevolkingspopulatie, weinig sociale cohesie, verpaupering van het vastgoed, slecht functionerende openbare ruimtes, onveilige gevoelens van wijkbewoners en een teruglopend voorzieningenniveau. Het woningbezit in deze wijken ligt grotendeels bij corporaties. De noodzaak tot herstructurering is volgens de corporaties veelal urgent, aangezien in deze wijken sprake is van exploitatieproblemen met betrekking tot het aanwezige vastgoed.

De leefbaarheidsproblemen en de exploitatieproblemen vragen om aanpak. De rijksoverheid heeft ter bevordering hiervan divers beleid ontwikkeld, waarvan het actieprogramma herstructurering, waarbij nu 56 prioriteitswijken zijn benoemd, het meest opvallend is. In het kader van de stadsvernieuwingsoperaties in de jaren '80 zijn veel wijken aangepakt.

Gebleken is dat in een groot aantal van deze wijken opnieuw maatregelen genomen moeten worden. Een aantal wijken in Nederland zijn inmiddels geherstructureerd met wisselende resultaten. In de meeste grote steden zijn herstructureringsoperaties aan de gang.

Desondanks zullen de komende jaren nog veel herstructureringsoperaties gaan plaatsvinden. Voor woningcorporaties is dit ook urgent, enerzijds om de waarde van hun vastgoed op peil te houden, anderzijds om aan hun maatschappelijke taken te voldoen zoals het bieden van voldoende sociale huisvesting in wijken met een prettig leefklimaat en een acceptabele kwaliteit. Uiteraard is ook de plaatselijke overheid gebaat bij een goed leefklimaat in de hele stad. Een veel gebruikt instrument bij herstructurering is het verkrijgen van andere doelgroepen binnen de wijk. In dit kader worden woningen gesloopt, gerenoveerd, verkocht en vindt nieuwbouw plaats. Daarnaast wordt er beleid ontwikkeld voor thema's als veiligheid, leefbaarheid en functiemenging. Bij deze thema's is in het bijzonder aandacht voor de openbare ruimte en aanwezige voorzieningen. Opvallend is dat tot dusver bij Nederlandse herstructureringsoperaties huisvesting van hogere onderwijsinstellingen onderbelicht blijft. Meer aandacht hiervoor zou gewenst zijn, mede vanwege de ontwikkelingen bij hogere onderwijsinstellingen, zoals nader beschreven in de volgende paragraaf.

1.1.2 Hogere onderwijsinstellingen

Door hogere onderwijsinstellingen wordt op steeds grotere schaal samenwerking gezocht met andere partijen. In dit kader vinden fusies plaats, welke een herbezinning vragen op het huisvestingsbeleid. Gezien de fusies zijn al veel binnenstedelijke en schillocaties afgestoten meestal met het doel om de herhuisvesting te laten plaatsvinden zodat gebouwen zoveel mogelijk worden geclusterd in een gebied. Dit leidt bij een groot deel tot verhuizingen naar een zgn. onderwijs- of kenniscampus. Laatstgenoemde concentratietendens wordt versterkt door het feit dat sinds de IHV-operatie¹ voor universitaire instellingen in 1995 en de OKF-operatie² in 1994 voor Hbo-instellingen de hogere onderwijsinstellingen zelf financiële verantwoordelijkheid dragen voor hun huisvesting en hun huisvesting derhalve ook zelf moeten financieren. Op de bestaande onderwijslocaties in de binnenstad of in de schil eromheen is uitbreiding in het algemeen onmogelijk; daarnaast is er voornamelijk op schillocaties veelal sprake van verouderd vastgoed.

De onmogelijkheid van uitbreiding op bestaande locaties ligt, afgezien van de ligging in een ingebouwde omgeving, ook aan het gemeentelijk beleid. Uitbreidingsmogelijkheden van enige omvang kunnen voornamelijk uitsluitend op voornoemde campussen. Voor onderwijsinstellingen is dit financieel ook aantrekkelijk vanwege de besparing in bouwkosten en de economies of scale welke hiermee kunnen worden behaald.

De tendens van huisvesting op onderwijscampussen lijkt zich meer voor te doen bij het hoger beroepsonderwijs dan bij de universiteiten. Vooral de oude universiteiten blijken te beschikken over monumentale panden met een belangrijke meerwaarde vanwege historische gronden en de representativiteit van de gebouwen. Deze gebouwen worden daarom zo veel mogelijk binnen de vastgoedportefeuille gehouden. Bij ander universitair vastgoedbezit, bijvoorbeeld van de jaren '60 en '70, veelal gehuisvest in herstructureringswijken, vindt veelal herbezinning plaats en is er een voorkeur om deze gebouwen af te stoten ten gunste van herhuisvesting op andere locaties. Het moge duidelijk zijn dat dit gevolgen heeft voor het

¹ Integrale Huisvesting Verantwoordelijkheid (afgekort IHV)

² Omkering Kapitaaldienst Financiering (afgekort OKF)

klimaat in bestaande wijken. Hogere onderwijsinstellingen hebben namelijk belangrijke spin-off effecten op meerdere terreinen voor een wijk:

1. Economisch. Hieronder vallen zaken als draagvlak voor aanwezige voorzieningen, goedkope en flexibele arbeidskrachten voor MKB, horeca, supermarkten en dergelijke, ontstaan van studentenbedrijfjes (chauffeur huren, websitebedrijven, handel in producten e.d.), kennisleveranciers voor bedrijven in algemene zin door stages, banen of daartoe opgezette projecten. Op meer regionaal niveau heeft de gemeente ook baat bij de aanwezigheid van hogere onderwijsinstellingen, omdat dit een voorwaarde is voor het behoud en verdere uitbouw van de kenniseconomie. Door verankering hiervan in of nabij de binnenstad zal de focus van de student minder gericht zijn op vooral de hogere onderwijsinstelling, maar ook op het wel en wee van de studentenplaats. Hierdoor wordt de kans vergroot dat studenten na hun studie kenniswerkers worden voor de plaats.
2. Ruimtelijk. Hieronder vallen zaken als ander type vastgoed in de wijk (school/universiteitsgebouwen, opleidingscentra, kleinschalig vastgoed voor studentenbedrijfjes, kennisgelieerde bedrijvigheid, studentenhuizen en/of complexen, verenigingsgebouw), op student gerichte bedrijvigheid (horeca, kopieershops, avondwinkels) en eventuele speciale buurtvoorzieningen voor studenten als sportvelden, fietsenrekken, infrastructuur naar hogere onderwijsinstellingen en dergelijke.
3. Sociaal. Hieronder vallen zaken als een meer gedifferentieerde wijk, bevorderen van veiligheid door ander levenspatroon van studenten en bijdrage aan sociaal klimaat door allerlei bijbanen als oppas- en schoonmaakwerk bij particulieren.
4. Cultureel. Academici, kenniswerkers en studenten dragen bij aan een grootstedelijke cultuur doordat veel hiervan cultuur slurpen of zelf cultuur produceren. Daartoe zijn studenten bij voorkeur gehuisvest in delen van de stad met een redelijk tolerantieniveau ofwel in wijken met een hoog stedelijk klimaat.

1.2 Opbouw onderzoeksrapport

In hoofdstuk 2 is de onderzoeksopzet weergegeven. Hier zijn de probleemstelling en de onderzoeksvragen gedefinieerd als mede de methodiek waarop de studie heeft plaatsgevonden. Van de onderzoeksopzet is in dit hoofdstuk een schematische weergave van de onderzoeksstructuur opgenomen. Vanaf hoofdstuk 3 wordt dit schema als leeswijzer herhaald, waarbij steeds is aangegeven op welk deel van de onderzoeksstructuur het betreffende hoofdstuk betrekking heeft.

Hoofdstuk 3 gaat in op het theoretisch kader van deze studie en beschrijft enkele relevante publicaties.

Hoofdstuk 4 beschrijft de mogelijke rol van hogere onderwijsinstellingen bij herstructurering vanuit een Angelsaksisch referentiekader.

In hoofdstuk 5 en 6 wordt een nadere verdieping gegeven van de problematiek vanuit het perspectief van de hogere onderwijsinstellingen en vanuit het perspectief van de herstructurering van bestaand stedelijk gebied. Tevens worden in deze hoofdstukken de resultaten aangegeven van de gesprekken die hebben plaatsgevonden met sleutelfiguren uit de hogere onderwijsinstellingen en gemeenten waarin deze instellingen zijn gehuisvest.

De hoofdstukken 4, 5 en 6 worden afgesloten met een hoofdstuksamenvatting en -conclusie. De informatie welke staat beschreven in deze drie hoofdstukken worden bij elkaar genomen in hoofdstuk 7, waarin de brug van analyse naar toepassing wordt geslagen. Ten behoeve van de aanpak in de praktijk is een werkmethode ontwikkeld.

Met hoofdstuk 8 wordt deze rapportage afgerond door conclusies en aanbevelingen weer te geven.

Separaat is een management summary beschikbaar voor degenen die in kort bestek van de conclusies van deze studie kennis willen nemen.

HOOFDSTUK 2 ONDERZOEKSOPZET

2.1 Algemeen

In dit hoofdstuk wordt de wijze waarop het onderzoek heeft plaatsgevonden geëxpliceerd. Daarbij worden achtereenvolgens de probleemstelling, de doelstelling van het onderzoeken de onderzoeksvragen geformuleerd. Vervolgens wordt de aanpak van het onderzoek beschreven en wordt de structuur van de rapportage toegelicht. Voorts wordt een verantwoording gegeven van de 54 interviews die hebben plaatsgevonden en wordt een verantwoording gegeven van de onderzoeksbronnen en de representativiteit van het onderzoek. Als uitgangspunt zijn de ontwikkelingen op het gebied van herstructurering en ontwikkelingen binnen de sector van de hogere onderwijsinstellingen genomen, zoals deze in de inleiding zijn geschetst. Dit heeft geleid tot de volgende probleem- en doelstelling van de scriptie:

Probleemstelling

De onderbelichting van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen bij herstructureringsoperaties in Nederlandse steden leidt mogelijk tot belangrijke gemiste kansen.

Doelstelling

Vanuit de probleemstelling is de volgende doelstelling gedefinieerd:

Bepalen of, en zo ja, op welke wijze huisvesting van hogere onderwijsinstellingen een succesvol instrument kan zijn bij herstructureringsoperaties in bestaand stedelijk gebied.

2.2 Onderzoeksvragen

Om bovenstaande probleem- en doelstelling te kunnen beantwoorden zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld ten aanzien van:

De wetenschappelijke theorie;

- 1- Is er een bestaande theoretisch werk op het gebied van het toepassen van huisvesting van kennisinstellingen als instrument bij stedelijke herstructurering?
- 2- Welke theoretisch werk op het gebied van herstructurering van bestaand stedelijk gebied en vastgoedmanagement van hogere onderwijsinstellingen is relevant?

Het internationale referentiekader;

- 3- Welke samenhang is er in de Angelsaksische landen tussen locatiekeuze van kennisinstellingen en gebiedsontwikkeling?
- 4- Is er lering te trekken uit de Angelsaksische ontwikkelingen in de afgelopen jaren?

De hogere onderwijsinstellingen

- 5- Welke factoren beïnvloeden managementbeslissingen op vastgoedgebied?
- 6- Welke aanknopingspunten biedt dit voor de huisvesting van vastgoed van deze instellingen als strategisch instrument bij herstructurering?

Herstructurering

- 7- Welke factoren zijn van belang bij herstructurering?
- 8- Welke kansen biedt dit voor de huisvesting van vastgoed van deze instellingen als strategisch instrument?

2.3 Onderzoeksmethode

In de beginfase van het onderzoek heeft een uitgebreide deskresearch plaatsgevonden, waarna fieldresearch heeft plaatsgevonden bij hogere onderwijsinstellingen, gemeenten en andere instellingen. Bij de *deskresearch* is literatuur bestudeerd over de onderwerpen gebiedsontwikkeling en herstructurering van bestaand stedelijk gebied. Dit om te bepalen of er toegespitste theoretische verhandelingen bestaan ten aanzien van het onderwerp van deze studie en of er meer algemeen theoretisch werk beschikbaar is dat relevant hiervoor is. Uiteraard is hierbij ook een link gelegd met literatuur welke is aangeboden tijdens de opleiding MCD. Tevens is aandacht besteed aan de literatuur rondom het onderwerp kenniseconomie aangezien deze een binding legt tussen de hogescholen en het positioneren van gebieden als kennisregio. Voorts is in het bijzonder gekeken naar onderzoeken welke hebben plaatsgevonden vanuit Nederlandse onderzoeksinstituten en overkoepelende organisaties als EURICUR, ASRE, NETHUR, OTB, RISBO, BNSP, Habiforum, KEI, ISOCARP, NIROV, Kenniscentrum Grote Steden, SenterNovem en dergelijke. Daarnaast zijn jaarverslagen en andere relevante stukken van hogere onderwijsinstellingen geanalyseerd op het onderdeel huisvesting. Gegevens zijn daarbij nader in kaart gebracht om een aantal conclusies te kunnen trekken en deze als basis te gebruiken voor de fieldresearch.

Analyse van relevante bronnen, evenals analyse van onderzoeksresultaten afkomstig van het hieronder toegelichte fieldresearch, moeten binnen een kader worden geplaatst. Bij dit onderzoek is daarbij gekeken naar de aspecten welke te onderscheiden zijn bij gebiedsontwikkeling, zijnde: context, inhoud, stakeholders, procesvoering en middelen. Zijdelings is hierbij ook aandacht besteed aan de ruimtelijke structuur; sociale structuur; eigendomsposities, in het bijzonder van vastgoed; economische structuur; procesmatige aanpak; overheidsbeleid; beoogde herstructurerings-effecten en financiële aspecten rondom herstructurering.

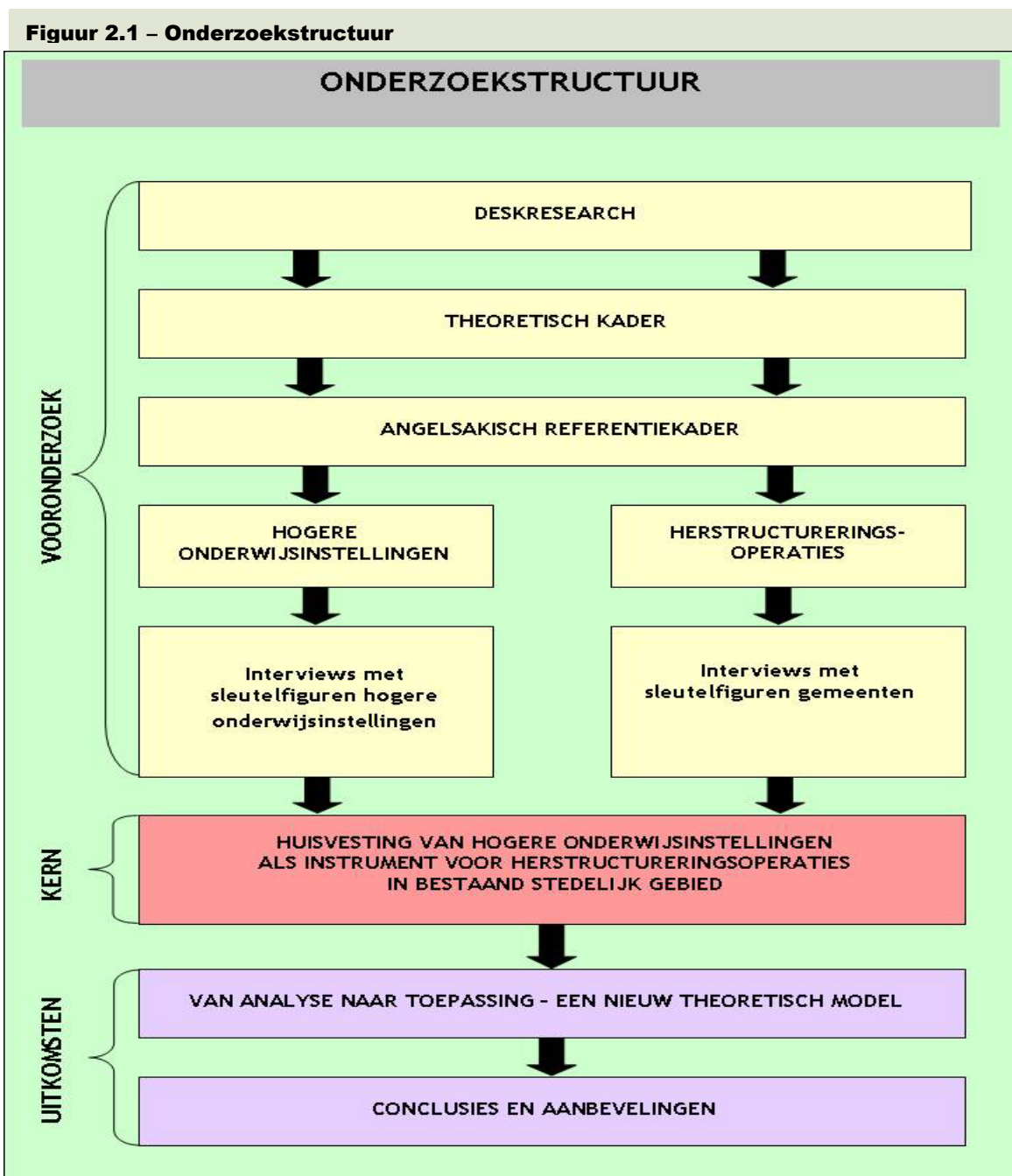
Naast uitgebreide deskresearch heeft *fieldresearch* plaatsgevonden. Gesprekken zijn hiertoe in Nederland gevoerd met sleutelfiguren bij gemeenten, provincies, het ministerie van VROM en OCW, hogere onderwijsinstellingen, overkoepelende organisaties en deskundigen op het gebied van herstructureringsoperaties zoals woningbouwcoöperaties. Als onderzoekspopulatie is met betrekking tot de universiteiten en hogescholen gekozen voor alle universiteiten, welke zijn aangesloten bij de VSNU (Vereniging Samenwerkende Nederlandse Universiteiten) en alle openbare hogescholen, welke zijn aangesloten bij de HBO-raad (overkoepelende organisatie van hogescholen). Als onderzoekspopulatie van gemeenten is gekozen voor die gemeenten waarin voornoemde universiteiten en hogescholen zijn geconcentreerd.

Qua buitenlandse ervaringen de rol die universiteiten in Angelsaksische landen vervullen onderzocht. Hierbij is gekeken naar het campusmodel en de invloed hiervan op de stad, maar ook naar de rol die universiteiten vervullen bij het ontstaan van science parken. Beiden worden gebruikt als referentiekader voor dit onderzoek. De science parken zijn meegenomen omdat deze veelal economisch van substantiële betekenis zijn en de science parken ook te bestempelen zijn als een vorm van gebiedsontwikkeling. Bij het onderzoek van het campusmodel en de science parken wordt geanalyseerd wat de achterliggende strategie is en in hoeverre daarbij parallellen zijn te trekken tussen die twee. Vervolgens wordt bezien in hoeverre de daaruit te trekken conclusies kunnen worden vertaald naar mogelijkheden om huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument te benutten om bepaalde herstructureringsoperaties een extra stimulans te geven.

2.4 Onderzoekstructuur

De hiervoor geschetste onderzoeksmethode is geplaatst binnen de onderzoekstructuur. In het schema, welke is opgemaakt van de onderzoekstructuur, zijn de hierna volgende hoofdstukken ook terug te vinden, zijnde de hoofdstukken: “Theoretisch kader”; “Angelsaksisch referentiekader”; “Hogere onderwijsinstellingen”; “Herstructureringsoperaties”; “Van analyse naar toepassing: een nieuw theoretisch model” en Conclusies en aanbevelingen. Als handvat voor het plaatsen van de te behandelen materie zal dit schema worden weergegeven bij het begin van elk volgend hoofdstuk, waarbij het desbetreffende hoofdstuk eruit wordt gelicht.

Opgemerkt wordt dat in het schema niet staan opgenomen onder fieldresearch de gesprekken, die hebben plaatsgevonden met overkoepelende organisaties of deskundigen op het terrein van herstructurering, gebiedsontwikkelingen, kenniseconomie, huisvestingsbeleid en strategisch beleid van hogere onderwijsinstellingen. Deze gesprekken met die sleutelfiguren hadden tot doel om informatie verkregen via deskresearch te verifiëren en om te komen tot nadere verdieping in de onderzoeksmaterie.



2.5 Interviews

2.5.1 Onderwijsinstellingen

Bij de hogere onderwijsinstellingen hebben 54 interviews plaatsgevonden op basis van een paar kernpunten, welke relevant zijn om later conclusies te kunnen trekken of hogere onderwijsinstellingen een rol kunnen vervullen bij herstructurering van bestaand stedelijk gebied. De kernpunten moeten minimaal allen zijn beantwoord, anders is de instelling gerekend tot non-respons. Met betrekking tot aandachtspunten binnen het vastgoedbeleid zijn de gesprekken wat uitvoeriger geweest om conclusies te kunnen trekken over belangrijke tendensen binnen het vastgoedbeleid van de hogere onderwijsinstellingen. Onderstaand is de lijst met kernpunten weergegeven.

KERNPUNTENLIJST	
Aantal studenten in 2004	
Meerderheid eigendom	Ja / Nee
Concentratie huidige huisvesting	0 in of nabij binnenstad 0 campus 0 campus & binnenstad 0 anders
Recente renovaties/nieuwbouw	Ja / Nee
Nieuwbouw/uitbreidingsplannen	Ja / Nee
Vastgoedlocatiebeleid: Concentratie van gebouwen	Ja / Nee <u>Zo ja:</u> 0 in of nabij binnenstad 0 campus 0 campus & binnenstad 0 anders, namelijk
Vastgoed is vooral een kostenpost	Ja / Nee
Vastgoed wordt benut als potentiële opbrengstenbron	Ja / Nee
Onderscheid naar representatief vastgoed en werkgebouwen	Ja / Nee
Drie belangrijkste aandachtspunten binnen het vastgoedbeleid	

2.5.2 Gemeenten

Bij de gemeenten hebben de 25 interviews eveneens plaatsgevonden op basis van kernpunten. De nadruk bij deze kernpunten is gelegd op het achterhalen hoe qua ruimtelijk ordeningsbeleid en economisch beleid met hogere onderwijsinstellingen wordt omgegaan en of dit aanknopingspunten biedt om de huisvesting van hoge onderwijsinstellingen te benutten als instrument voor herstructurering. De kernpunten moeten eveneens minimaal allen zijn beantwoord, anders is de gemeente gerekend tot non-respons. Onderstaand is de lijst met kernpunten weergegeven.

KERNPUNTEN	
Aantal inwoners/studenten	
Locatiebeleid voor hogere onderwijsinstellingen	Ja / Nee Zo ja, wat houdt dit in?
Gemeentelijke voorkeur voor vestiging op de campus of binnenstedelijk	0 Campus 0 Binnenstedelijk 0 Campus & binnenstedelijk 0 Geen voorkeur
Aanwezigheid van voorbeelden binnen de gemeente waarin de huisvesting van hogere onderwijsinstellingen expliciet is meegenomen bij gebiedsontwikkelingen of bij herstructurering	Ja /Nee Zo ja, welke en wat is de rol geweest van hogere onderwijsinstellingen?

Aanwezigheid van onderscheidend gemeentelijk beleid met betrekking tot de kenniseconomie	Ja/ Nee Toelichting:
Hogere onderwijsinstellingen kunnen een rol vervullen bij herstructurering of gebiedsontwikkeling	Ja / Nee Zo ja, hoe?

2.6. Onderzoeksbronnen

Gegevens zijn verkregen door desk- en fieldresearch. De wijze waarop dit heeft plaatsgevonden is in voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk toegelicht. Voorzover er een directe relatie wordt gelegd met tekst of uitspraken van een andere bron, wordt er een verwijzing gemaakt in de voetnoot. Voor de lijst van gelezen literatuur, geraadpleegde artikelen, bekeken internetsites en geïnterviewde personen van instellingen wordt verwezen naar de bijlage.

2.7 Representativiteit onderzoek

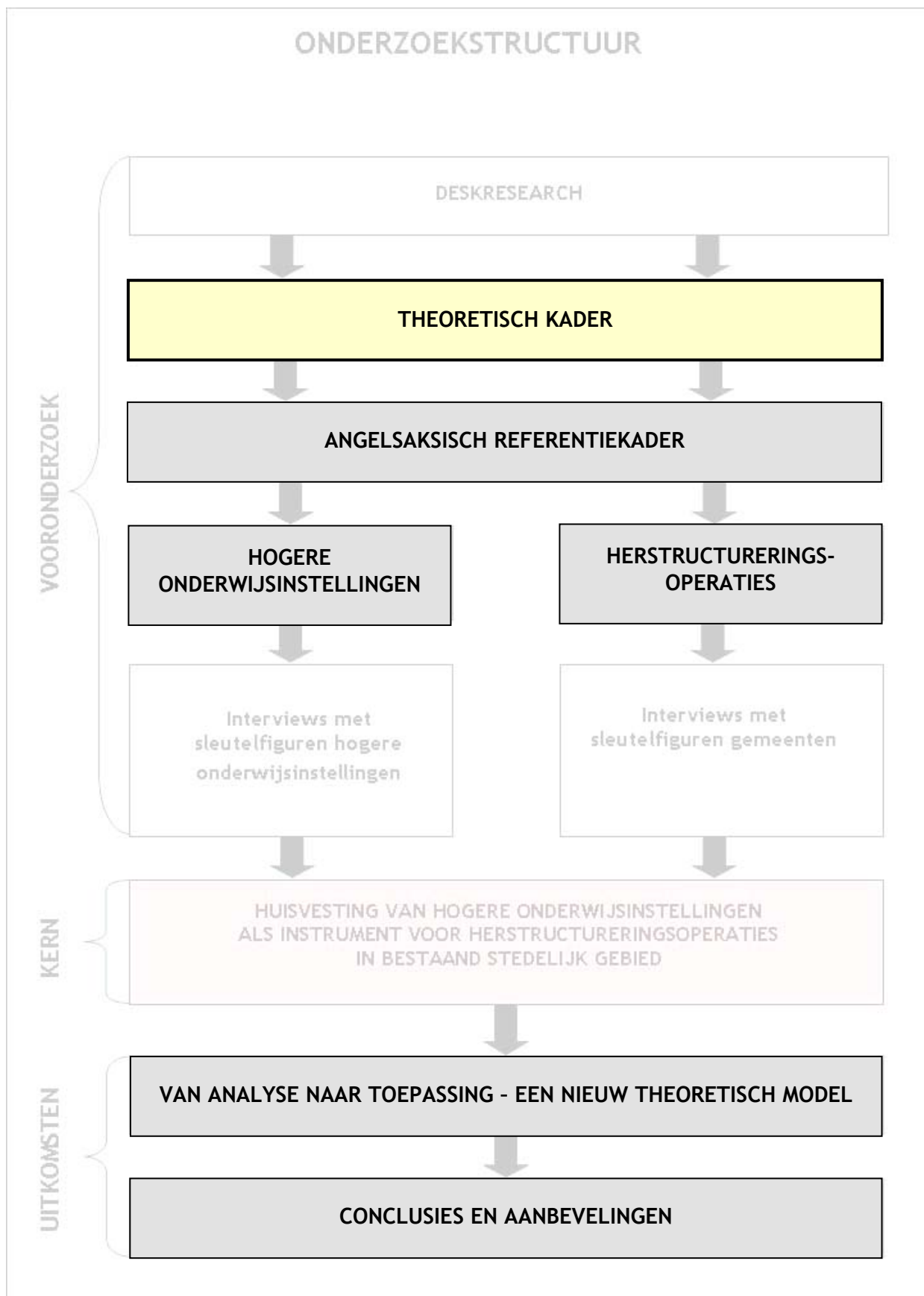
Tot de onderzoekspopulatie van de gesprekken behoren, zoals hiervoor al is aangegeven, alle universiteiten³, alle hogere onderwijsinstellingen⁴ en alle gemeenten waarin deze hogere onderwijsinstellingen zijn gevestigd. Gemeenten zijn geselecteerd, waar sprake is van een hoofdvestiging of met een vestiging van substantiële omvang van de geselecteerde hogere onderwijsinstellingen. Bij dit onderzoek is geen steekproef genomen, maar is de totale onderzoekspopulatie benaderd die voldeed aan voornoemde criteria.

54 hogere onderwijsinstellingen zijn daartoe opgebeld (41 Hbo-instellingen en 13 universiteiten) en 25 gemeenten. Op de lijst van de VNSU is één universiteit niet opgenomen in de onderzoekspopulatie, omdat deze niet representatief is binnen de onderzoekspopulatie. Het betreft hier de enige afstandsuniversiteit in Nederland; de Open Universiteit Nederland in Heerlen. Studeren vindt hier thuis plaats en aan studenten worden geen vooropleidingseisen gesteld.

In totaal zijn 79 telefoongesprekken gevoerd: 54 hogere onderwijsinstellingen en 25 gemeenten. Alle vragen zijn hierbij beantwoord, waardoor er sprake is van een respons van 100% bij de drie onderzoeksgroepen (universiteiten, hogescholen en gemeenten). De representativiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek zijn derhalve hoog.

³ Universiteiten, zoals geregistreerd bij de Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU).

⁴ Hogescholen zoals geregistreerd bij de HBO-raad.



HOOFDSTUK 3 THEORETISCH KADER

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt nagegaan welke relevante theoretische informatie er beschikbaar is over de toepassing van huisvesting van kennisinstellingen bij herstructurering. Het blijkt dat over dit onderwerp in Nederland geen gerichte publicaties zijn geschreven. Ook in de buitenlandse literatuur hebben we geen literatuur kunnen vinden die zich expliciet met dit onderwerp bezig houdt. Dit neemt niet weg dat er in de literatuur over gebiedsontwikkeling en over het beheer van vastgoed door kennisinstellingen veel relevante informatie is te vinden. In de bijlagen is een overzicht gegeven van 231 publicaties die zijn gebruikt voor deze studie

Hieronder willen we enkele belangrijke publicaties behandelen. Daarbij wordt allereerst ingegaan op theorievorming met betrekking tot de gebiedsontwikkeling en daarna op relevante theorieën op het gebied van vastgoedbeheer voor hogere onderwijsinstellingen. Deze beide theorievelden zijn complementair voor het onderwerp van deze studie. Ze ontmoeten elkaar indien we huisvesting van hogere onderwijsinstellingen gaan gebruiken bij herstructurering.

Vanuit het kader van de gebiedsontwikkelingen betreft het de volgende theorieën:

1. De theorie van Jan van 't Verlaat (theorie over gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen);
2. De theorie van Manuel Castells (de invloed van de informatietechnologie op de wereld met daarin onderscheid tussen "space of places" en "space of flows");
3. De theorie van Saskia Sassen (mondialisering leidt tot concentratietendensen en een onder- en bovenklasse);
4. De theorie van Richard Florida (creativiteit als economische drijfveer);
5. De theorie van Michael Porter (concurrentiestrategie en clustertheorie);
6. De theorie van Dany Jacobs (de strategische benadering van de kenniseconomie).

Met betrekking tot de hogere onderwijsinstellingen zijn dit de volgende theorieën:

1. De theorie van De Rooy (categorisatie van het universitair vastgoed in courantheid, strategie en functionaliteit);
2. De theorie van het 3-G model van Kohnstamm & Regterschot (gebruiker, gebouw, gebied);
3. De theorie van De Jonge (realisatie van toegevoegde waarde op universitair vastgoed);
4. De theorie van Den Heijer (financiële theorie op universitair vastgoed);
5. De theorie van Dober (campus planning).

3.2 Theorievorming inzake de context van gebiedsontwikkeling

Op bestaande herstructureringsoperaties is vaak kritiek dat deze zich weinig onderscheiden van de stadsvernieuwing uit de jaren '80. De nadruk bij herstructurering van wijken en binnensteden ligt bij veel projecten namelijk nog steeds op het fysieke aspect. Stadsvernieuwingsoperaties uit de jaren '80 richten zich op fysieke maatregelen om wijken een upgrading te geven en om de problemen in de wijken een halt toe te roepen. Gebleken is dat de resultaten sterk achterbleven bij de verwachtingen. Veel van deze wijken worden zelfs nu weer meegenomen in de plannen tot herstructurering.

Herstructurering dient derhalve vanuit een andere invalshoek te geschieden dan de stadsvernieuwing uit de jaren '80. In dit kader is het van belang om herstructurering te plaatsen binnen het kader van gebiedsontwikkeling.

De publicatie “Stedelijke Gebiedsontwikkeling in Hoofdlijnen” van Dr. J. van 't Verlaat benoemt de verschillende aspecten die voor een succesvolle gebiedsontwikkeling van toepassing zijn. Deze publicatie is opgesteld ter gelegenheid van de openingsceremonie van het Master's programma MCD-Master City Developer⁵. Uit de publicatie blijken bij gebiedsontwikkeling de volgende zaken van belang: context, inhoud, stakeholders, procesvoering en middelen. Deze vijf aspecten worden in hoofdstuk 6 verder uitgewerkt en toegepast op het onderwerp van deze studie. Een belangrijke stelling van Van 't Verlaat is dat de context van gebiedsontwikkeling (maatschappelijke, economische, internationale, ruimtelijke ontwikkelingen en dergelijke) van groot belang zijn voor een succesvolle gebiedsontwikkeling. In het verleden kenmerkten plannen voor gebiedsontwikkeling (en herstructurering) zich vaak door te veel denken binnen de grenzen van het gebied. Dit past niet bij een steeds verdergaande mondialisering en de toenemende invloed van ICT op de samenleving. Interessant in dit kader zijn de vele theorieën op dit vlak waaronder van Manuel Castells⁶, Saskia Sassen⁷, Richard Florida⁸, Michael E. Porter⁹ en Dany Jacobs¹⁰.

Bij gebiedsontwikkeling dient daarom bewust op contextfactoren te worden ingespeeld. Tegelijkertijd dienen de randvoorwaarden waaraan minimaal moet worden voldaan continu te worden bewaakt. Met betrekking tot beiden is het van belang om goed op de hoogte te zijn van wat zich afspeelt op de verschillende bestuurlijke niveaus (van Europees tot lokaal) en te bezien in hoeverre de gebiedsontwikkeling past binnen bestaand beleid en toekomstig beleid.

Manuel Castells geeft aan dat de informatietechnologie de wereld heeft veranderd en dat hiermee rekening dient te worden gehouden. Informatietechnologie heeft geleid tot nieuwe netwerken met als gevolg een economie op wereldschaal en toenemende sociale fragmentarisering. Castells maakt hierbij onderscheid tussen “space of places” (locaal) en “space of flows” (plaats in netwerk). Space of places is daarbij ondergeschikt aan space of flows. In de netwerkeconomie is een locatie in geografisch opzicht namelijk minder van belang dan de locatie binnen het netwerk. Lokale samenwerking is namelijk altijd minder lucratief dan samenwerking op een hoger schaalniveau, waarbij het optimum internationale samenwerking is. Om economisch goed te kunnen presteren en het welzijn en de welvaart van de mensen daarmee positief te beïnvloeden dient daarom rekening te worden gehouden met de netwerksamenleving en de plaats die men daarin wil hebben. Gelijktijdig ziet Manuel Castells dat mensen een toenemende behoefte hebben aan verankering op lokaal niveau. Binnen de maatschappij is dit ook duidelijk zichtbaar door enerzijds de toenemende internationale interesse en anderzijds de steeds sterkere profilering van de lokale trots.

⁵ De MCD opleiding is een gezamenlijk initiatief van de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Technische Universiteit Delft en het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam.

⁶ M. Castells, boeken. Manuel Castells: The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume I The Rise of the Network Society (1996) Volume II The Power of Identity (1997) Volume III End of Millennium, 1998 Uitgeverij Blackwell Publishers, Oxford

⁷ S. Sassen, boeken “The Global City: New York, London, Tokyo”, Princeton University Press, Princeton, herziene druk 2001; “Global Networks/Linked Cities”, Routledge, New York, London 2001; “Denationalization: Economy and Polity in a Global Digital Age”, Princeton University Press 2003.

⁸ R. Florida, boek “The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure Community and Everyday Life, Basic Books, June 2002

⁹ M.E. Porter, boek “Porter over concurrentie”, Business Bibliotheek 1999, lezing februari 2004 door prof. M.E. Porter bij Institute for Strategy and Competitiveness Harvard Business School met titel “The Competitive Advantage of Regions”, 7 februari 2004.

¹⁰ D. Jacobs boeken: “Het kennisoffensief: slim concurreren in de kenniseconomie”, 2^{de} uitgebreide editie, Alpen aan de Rijn: Samson 1999, “De economische kracht van Nederland. Een toepassing van Porters benadering van de concurrentiekracht van landen”, SMO, 1990.

Saskia Sassen geeft aan dat de toenemende mondialisering leidt tot concentratietendenzen vanwege de behoefte aan face-to-face contacten, goede voorzieningen in de directe omgeving en goede internationale bereikbaarheid. Wereldsteden zijn vernieuwingscentra en zijn internationaal goed ontsloten in het netwerk. Dit verhoogt daarmee de kans op zakelijk lokaal succes en verspreiding naar andere steden. Om deze redenen is het hoofdkantoor van Philips bijvoorbeeld verhuisd van Eindhoven naar Amsterdam en het hoofdkantoor van Boeing van Seattle naar Chigaco. De globalisering leidt echter ook tot een bovenklasse en onderklasse met mogelijk “gentrification” en sociale polarisatie. Dit is een belangrijk punt van aandacht om de leefbaarheid goed te houden. Op zich hoeft deze ontwikkeling echter niet schadelijk te zijn want als tegenhanger van de economie van de bovenklasse ontstaat een informele economie bij de onderklasse, die van grote betekenis is op de totale economische prestatie van het gebied.

Het volgende citaat van **Richard Florida** geeft zijn theorie beknopt weer: "Niet kennis, maar creativiteit is de economische drijfveer in alles wat wij doen. Het is het vermogen om nieuwe dingen te doen met bestaande kennis, het vermogen tot zijwaarts denken. Die capaciteiten zijn het meest manifest in wat ik de creatieve klasse heb genoemd. Deze economische klasse bestaat uit kunstenaars, ontwerpers, onderzoekers, innovatieve ondernemers - mensen die met creativiteit hun brood verdienen. Steden en regio's die Talent, Technologie en Tolerantie combineren zijn daarbij in het voordeel. Talent is de basis voor een people climate, technologie voor een business climate en tolerantie is de randvoorwaarde. Immers, plaatsen die openstaan voor buitenstaanders, staan ook open voor nieuwe ideeën."

Michael Porter is met betrekking tot gebiedsontwikkeling vooral interessant vanwege zijn sterk economische invalshoek. In de mondiale wereld met steeds snellere transport- en communicatievormen en gemakkelijk toegankelijker markten lijkt afstand aan belang af te nemen. Porter geeft aan dat het tegenovergestelde het geval is. Duurzame concurrerende voordelen ontstaan vooral uit plaatselijke clusters met sterk gespecialiseerde vaardigheden en kennis. Geografische, culturele en institutionele nabijheid leidt tot voordelen in productiviteit en innovatie die moeilijk zijn te implementeren vanuit een afstand zoals concurrentievoordelen als exclusieve toegang, nauwere relaties, betere en snellere informatie, krachtige impulsen en dergelijke.

Bijzonder is Porter's clustertheorie met een sterke nadruk op het onzichtbare economische. Vaak is er plaatselijk sprake van meer kwaliteiten dan wordt beseft. Porter geeft aan dat die zichtbaar moeten worden gemaakt en moeten worden omgezet in een kansrijk cluster, omdat hiermee direct economische groei en indirect welvaart wordt verkregen.

Ook ten aanzien van revitalisering van binnensteden heeft hij een duidelijke opinie. Problemen in binnensteden worden niet opgelost met sociale interventie en liefdadigheid als de economische situatie niet beter wordt. De sociale programma's hebben vaak zelfs een averechts effect gehad doordat de substantiële investeringen hierin geen blijvende economische gevolgen hadden en de situatie na verloop van tijd weer verslechterde met als gevolg een verdere daling van de economie. Zijn economisch model voor de binnensteden gaat uit van identificatie en cultivering van de plaatselijke concurrentievoordelen met specifieke aandacht voor strategische locatie, integratie met regionale clusters, arbeidsmarkt en afzetmogelijkheden.

Dany Jacobs' theorie is interessant vanwege de strategische benadering van de kenniseconomie, vooral vanwege de brede invalshoek en de aandacht voor het benutten van aanwezige sterkten. Overigens vertoont zijn theorie raakvlakken met die van Porter. Beiden gaan uit van het benutten van aanwezige kwaliteiten. Jacobs' strategie benadrukt daarbij de in de organisaties aanwezige kennis, vooral die in de middenniveaus. Daarbij stelt hij het realiseren van nieuwe gedifferentieerde markten en het met elkaar opereren in netwerken op basis van specifieke competenties centraal. De volgende citaten zijn opmerkelijk: "Niet de investeringen in harde materiële technologie vormen de kern van slim concurreren, maar de combinatie van hard en zacht, van alfa en bèta, van het materiële en het menselijke" en "Een strategie die bijdraagt, is een strategie die laat bijdragen." Analyse van Jacobs' theorie heeft mede ook plaatsgevonden vanwege de Nederlandse relevantie hiervan: zijn analyses van Porter zijn uitgangspunt voor het kennisbeleid in Nederland. Het innovatieplatform heeft de clusteraanpak (sleutelgebieden) hierop gebaseerd.

3.3 Theorievorming rond vastgoedmanagement bij kennisinstellingen

Het management van vastgoed bij hogere onderwijsinstellingen is lange tijd het stiefkind van de kennisinstellingen geweest. De financiering van het vastgoed liep via de Rijksoverheid en gaf de kennisinstellingen geen aanleiding tot een strategisch portefeuillemanagement. Mede door de IHV-operatie¹¹ voor universitaire instellingen en de OKF-operatie¹² voor Hbo-instellingen, waarbij de instellingen zelf voor hun huisvesting verantwoordelijk werden gemaakt, is dit veranderd. In de afgelopen jaren is er in de literatuur meer aandacht gekomen voor strategisch vastgoed management bij kennisinstellingen. Enkele relevante theorieën zijn opgesteld door Van Rooij¹³, Kohnstamm & Regterschot¹⁴, De Jonge¹⁵, Den Heijer¹⁶ en Dober¹⁷.

- 1 De theorie van De Rooy (categorisatie van het universitair vastgoed in courantheid, strategie en functionaliteit);
- 2 De theorie van het 3-G model van Kohnstamm & Regterschot (gebruiker, gebouw, gebied);
- 3 De theorie van De Jonge (realisatie van toegevoegde waarde op universitair vastgoed);
- 4 De theorie van Den Heijer (financiële theorie op universitair vastgoed);
- 5 De theorie van Dober (campus planning).

*Ir. J.M.P. van Rooij*¹ heeft in verband met het vastgoedbeleid een categorisatie van universitair vastgoed gemaakt, zijnde de volgende:

1. Courantheid: het belang van de vastgoedmarkt;
2. Strategie: het belang van de universitaire organisatie;
3. Functionaliteit: het belang van de gebruiker.

Deze categorisatie is uiteraard ook van toepassing op Hbo-instellingen.

¹¹ Integrale Verantwoordelijkheid Huisvesting (IHV).

¹² Omkering Kapitaaldienst Financiering (OKF).

¹³ J.M.P. Rooij, afstudeerscriptie TU Eindhoven, faculteit Bouwkunde "Universitair Vastgoed. Een keuzemodel ter versteviging van het financiële draagvlak voor de universitaire huisvesting", oktober 2002.

¹⁴ P.P. Kohnstamm en L.J. Regterschot, "De manager als bouwheer. De rol van de bestuurder bij de realisatie van nieuwe huisvesting", 1994, Ten Hagen & Stam, Den Haag".

¹⁵ H. de Jonge, Real Estate Magazine, De ontwikkeling van corporate real estate management, nr. 22, juni 2002. Opgemerkt wordt dat toegevoegde waarde in eerste instantie beschreven staat in een onderzoek, welke is uitgevoerd in opdracht van VSNU/HOI "Analyse universitaire vastgoedplannen" door H. de Jonge, A.C. den Heijer, L. de Puy (2000).

¹⁶ A.C. den Heijer, "Universitair Vastgoedmanagement, deel A: Onzekerheid & Flexibiliteit, deel B: Kosten & Baten, Deel C: Klanttevredenheid", Delft: Real Estate & Housing, 2002

¹⁷ Richard P. Dober, boeken: "Campus Design", John Wiley & Sons, 1991, "Campus Landscapes. Functions, Forms, Features", John Wiley & Sons, 2000, "Campus Heritage. An Appreciation of the history and traditions of colleges and university architecture, SCUP

Kohnstamm & Regterschot hebben een model opgesteld op grond waarvan strategische vastgoedbeslissingen kunnen worden genomen. Dit model (het 3-G model) gaat uit van drie elementen (gebruiker, gebouw en gebied), waarbij er sprake moet zijn van evenwicht. De theorie van het 3-G model¹ is ook van toepassing op gebouwen van kennisinstellingen en betreft:

1. Gebruiker: bevredigen van de wensen en behoeften van de te huisvesten organisatie, waarbij gebruikers tevreden moeten zijn;
2. Gebouw: de prestaties hiervan zowel kwantitatief als kwalitatief;
3. Gebied: het kwaliteit- en voorzieningenniveau op en rondom de locatie, waarop het gebouw is gesitueerd.

Wanneer een van de drie zaken in het evenwichtmodel onderpresteert zonder zicht op mogelijke verbetering, leidt dit tot herhuisvesting omdat het evenwichtmodel hierdoor is verstoord. Opgemerkt wordt dat het bij 1 het gemakkelijkst is om onvolkomenheden te herstellen. Bij 2 is het al wat moeilijker. Bij 3 is dit het lastigst omdat hier sprake is sterke afhankelijkheid van medewerking van anderen.

Prof. Ir H. de Jonge heeft een theorie opgesteld waarin vanuit verschillende perspectieven gekeken wordt naar de toegevoegde waarden van vastgoed. Met betrekking tot de onderscheiden toegevoegde waarden noemt hij voorbeeldelementen van vastgoedstrategieën en parameters, die hieraan als meetinstrument kunnen worden gekoppeld. Toegevoegde waarden die hij onderscheidt, zijn:

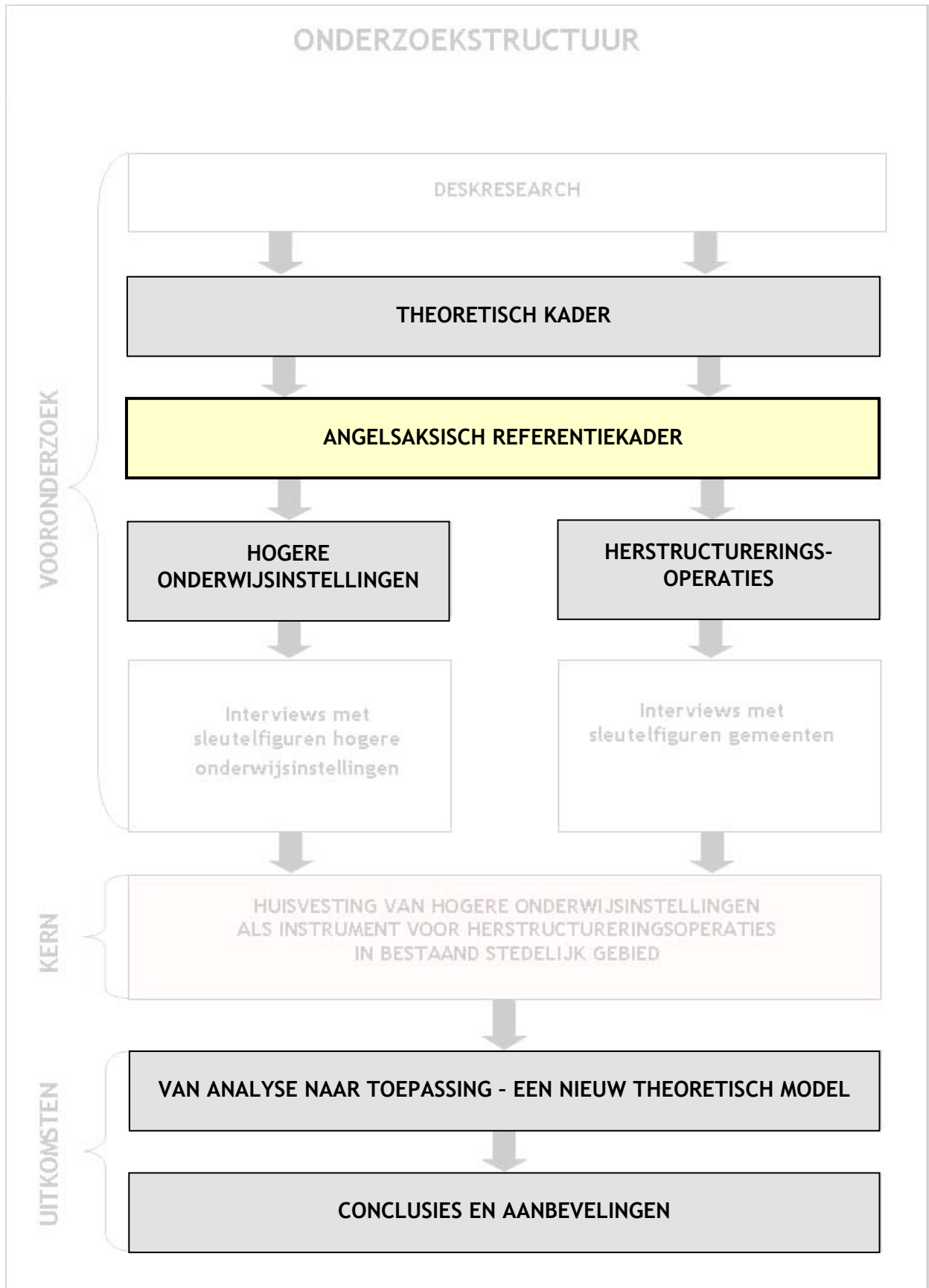
1. Productiviteitsverhoging;
2. Kostenreductie;
3. Risicobeheersing;
4. Waardeverhoging;
5. Flexibiliteitvergroting;
6. Cultuurverandering;
7. PR & Marketing (corporate identity).

Ir. A.C den Heijer heeft een theorie ten aanzien van universitair vastgoedmanagement. Ze benadert dit vanuit drie invalshoeken:

1. De universiteit: beleidskeuzes in vastgoedbeleid en daaraan gerelateerde ontwikkelingen.
2. De financiën: wijze van financieel vastgoedbeheer met kengetallen;
3. De gebruikers: link tussen functionaliteit, tevreden gebruikers en financiële kaders.

Haar werk legt nadruk op de financiële kant van het universitair vastgoedmanagement. Ze geeft op meerdere wijzen aan hoe het financieel beheer en beleid op vastgoed kan worden verbeterd en heeft een basismodel neergezet welke zou kunnen uitmonden tot een benchmark voor hogere onderwijsinstellingen.

R.P. Dober heeft een theorie over de onderwijscampus. In dat kader onderscheidt hij twee concepten: campusontwikkeling en campusmarketing. Campusontwikkeling omvat het ontwerp en de planning van elk aspect van het campuslandschap. Campusmarketing omvat zekere fysieke attributen die de campus uniek maken door een combinatie van landmarks, stijl, materialen en landschappen. De campus moet uniek zijn en een de universiteit symboliseren. De volgende citaten uit zijn boek *Campus Design* typeren hem: “Campus design methods, obviously, should aim to promote a sense of place that will be favorably remembered because the campus works well functionally, is attractive aesthetically, and helps symbolize the institutions’ history and existence.” “A campus without landscape is as likely as a circle without circumference, an arch without keystone, an ocean without water.”



HOOFDSTUK 4 ANGELSAKSISCH REFERENTIEKADER

Met betrekking tot het verkrijgen van inzicht of huisvesting van hogere onderwijsinstellingen een succesvol instrument kan zijn bij herstructureringsoperaties in bestaand stedelijk gebied is geanalyseerd hoe in Angelsaksische landen universiteiten met hun huisvesting omgaan.

Deze studie heeft daarbij het campusmodel en de invloed hiervan op de stad geanalyseerd, maar ook de rol die universiteiten vervullen bij het ontstaan van science parken. Beiden worden gebruikt als referentiekader voor dit onderzoek. De science parken zijn meegenomen omdat deze juist economisch van substantiële betekenis zijn en ook te bestempelen zijn als een vorm van gebiedsontwikkeling. Bij de studie naar het campusmodel en de science parken wordt geanalyseerd wat de achterliggende strategie is en in hoeverre daarbij parallellen zijn te trekken tussen die twee. Vervolgens wordt bezien in hoeverre de daaruit te trekken conclusies kunnen worden vertaald naar mogelijkheden om huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument te benutten om bepaalde herstructureringsoperaties een extra stimulans te geven.

Alvorens op het Angelsaksische campusmodel en science parkconcept in te gaan wordt onderstaand een link gelegd met de invloed van het Angelsaksische systeem op de Nederlandse situatie.

4.1 Veramerikanisering van het hoger onderwijs

In hoofdstuk 3 is al aangegeven dat de globalisering belangrijke effecten heeft binnen het onderwijs. De introductie van de BAMA-structuur, het steeds meer belonen op basis van prestaties en de sterke groei van het aantal buitenlandse studenten zijn hiervan mooie voorbeelden. Ook de nadruk op de kenniseconomie maakt dat onderwijsconcepten zich aan het wijzigen zijn. Toegepast en fundamenteel onderzoek zijn hierdoor aan belang toegenomen, evenals de prestaties van de hogere onderwijsinstelling in termen van aantal onderzoekspublicaties, spin-offs en bijdragen aan economische groei. Verschillende internationale rankings¹⁸ beoordelen universiteiten hierop en universiteiten zijn trots als ze hoog in deze rankings verschijnen. Vooral omdat dit hun imago en hun positie als universiteit versterkt.

Relatief veel universiteiten uit Angelsaksische landen scoren internationaal goed. Dit is af te lezen uit de verschillende rankings, maar ook zichtbaar door de sterke appeal die zij hebben op buitenlandse studenten en op buitenlandse onderzoekers. Mede hierdoor, maar ook door cultuurverschillen, zijn deze universiteiten, in het bijzonder de zgn. onderzoeksuniversiteiten, in verhouding tot de Nederlandse hogere onderwijsinstellingen rijk. Daarnaast blijkt, bijvoorbeeld uit economische onderzoeken zoals die van de OESO, dat vooral de researchuniversiteiten een belangrijke bijdrage leveren aan de kenniseconomie. Dit leidt ertoe dat overal in de wereld hogere onderwijsinstellingen steeds meer succeselementen van de goed scorende Angelsaksische universiteiten integreren in hun beleidsconcept. Ook in Nederland is dit duidelijk waarneembaar in beleidsdoelstellingen van hogere onderwijsinstellingen en in hun vastgoedbeleid.

¹⁸ Zoals de European Economic Association en de Shanghai Jiao Tong University World League Table

Op zich is dit opvallend, aangezien binnen de Nederlandse cultuur ook veel weerstand bestaat tegen de veramerikanisering van het hoger onderwijs. Dit is gestoeld op de allianties in het Angelsaksische model met het bedrijfsleven. Gevreesd wordt dat hiermee fundamenteel onderzoek wordt geschaad en dat het onderwijs hieronder lijdt. Daarnaast worden veel van de Angelsaksische universiteiten als te elitair beschouwd door hun hoge collegegelden en hun strenge selectie tot toelating. De Nederlandse politiek heeft met dit laatste moeite, omdat dit sociaal wordt gezien als ontoelaatbaar. De mening is dat in principe elke hogere onderwijsinstelling voor een ieder toegankelijk moet zijn. Uiteraard stoelt dit laatste op cultuurverschillen waarbij ook de Nederlandse nivelleringscultuur een rol speelt; uitschieters naar boven of naar beneden dienen te worden vermeden.

Toch lijkt toenemende veramerikanisering van het onderwijs onontkoombaar te zijn, aangezien universiteiten allen graag willen scoren op de internationale rankings en het zowel voor hen als voor de overheid een streven is om met hun onderwijsinstelling economische groei te vergroten door het versterken van de kenniseconomie. Laatste punten zijn overigens ook strategisch van belang om voldoende inkomsten te genereren om de hogere onderwijsinstellingen te kunnen laten groeien in hun kwaliteit en in hun nationale en internationale positie tegenover andere hogere onderwijsinstellingen. Zowel de plek die ze scoren in de rankings als hun bijdrage in de kenniseconomie beïnvloedt namelijk in belangrijke mate de tweede en derde geldstroom. Hoe te beter ze scoren, des te meer kans hebben ze op het toekennen van geldstromen in de vorm van bijvoorbeeld (inter)nationale subsidiebeschikkingen op ingediende projectvoorstellen, commercieel contractresearch en financiering voor het opzetten van onderwijsprogramma's door het bedrijfsleven. Uit verschillende jaarverslagen blijkt dat deze items bij succesvolle hogere onderwijsinstellingen jaarlijks groeien en daardoor voor de hogere onderwijsinstellingen een steeds belangrijker inkomstenbron vormen. Daarnaast blijkt dat het vastgoedconcept van de Angelsaksische universiteiten vaak in grote mate bijdraagt aan het internationale profiel van de universiteit en daardoor dus een belangrijke succesfactor vormt.

Uit de geanalyseerde jaarverslagen en publicaties van de Angelsaksische universiteiten blijkt dat huisvesting een instrument is om zich (inter)nationaal te onderscheiden. Het vastgoed is in de stukken een belangrijk onderwerp. Het succes van vastgoed wordt meerdere malen gerelateerd aan locatie, locatie en nog eens locatie.

Het succes van de Angelsaksische universiteiten is ook nauw verbonden met hun financiële positie. In een artikel¹⁹ werd de volgende uitspraak gedaan: "Het geheim van Cambridge? Money, money, money! Zelfs prins Charles heeft hier gestudeerd, dan weet je toch genoeg?!". Rijke hogere onderwijsinstellingen hebben meer mogelijkheden om dure nieuwe leerstoelen te bekostigen of het proces hiertoe in gang te zetten. (Inter)nationaal is het steeds belangrijker om onderscheidend te zijn als hogere onderwijsinstelling middels gespecialiseerde leerstoelen of middels belangrijke bijdragen aan de kenniseconomie in de vorm van zaken als spin-offs, onderzoek- en ontwikkelingscentra en het toepassen van wetenschappelijke kennis binnen het bedrijfsleven. De status die hiermee wordt verworven genereert populariteit onder studenten van nationale- en internationale afkomst, evenals vertrouwen bij de overheid en het bedrijfsleven om financiële bijdragen te leveren aan projecten. In dit kader is er sprake van een vicieuze cirkel. Vooral in Amerika is de status van de opleiding van belang voor de fundraising onder alumni, het bedrijfsleven en de overheid. Vooral de aanzienlijke bijdragen door alumni zijn bijzonder en maakt de "elite"-universiteiten

¹⁹ De Morgen online, Flanders' Brain, Ruud Goossens, 2004

buitensporig rijk. Alumni blijven zich sterk verbonden voelen met de universiteit en binnen de Amerikaanse cultuur wordt hieraan uiting gegeven door gulle donaties. Daarnaast wordt de rijkdom binnen de Amerikaanse cultuur versterkt doordat het bedrijfsleven vaak bijzonder onderzoek of leerstoelen bekostigt. Uiteraard hangt dit vaak samen met het feit dat iemand vanuit de directie op de betreffende opleiding heeft gestudeerd of het verlangen hiertoe heeft (gehad).

In Amerika speelt bovendien dat deze cultuur wordt bevorderd door gunstige fiscale regelingen bij het verstrekken van donaties aan universiteiten.

In Nederland is de cultuur meer dat financiering van hogere onderwijsinstellingen primair een overheidstaak is en dat hiertoe ook al is bijgedragen door de belastingbetaling. Alleen indien duidelijk sprake is van direct voordeel is het bedrijfsleven geneigd tot het plegen van investeringen bij het opzetten van onderwijsprogramma's of het uitvoeren van toegepast of fundamenteel onderzoek.

4.2 Angelsaksische vastgoedconcepten

Angelsaksische vastgoedconcepten voor het hoger onderwijs zijn in het algemeen gebaseerd op het campusmodel, waarbij het oorspronkelijke concept van omstreeks 1850 uitging van realisatie van een eigen gemeenschap waar werd gestudeerd, gewoond en ontspannen. Dit om formele en informele momenten zoveel mogelijk samen te laten gaan en daarmee het academisch functioneren van de universiteit te versterken²⁰. Door maatschappelijke veranderingen werd de link met het bedrijfsleven en het bijdragen aan economische groei steeds belangrijker. In Europa kwam daarom vanaf de beginjaren '50 interesse voor het realiseren van science parken.

Het Cambridge science park is hiervan één van de eerste Europese voorbeelden. In de jaren '80 volgden vele anderen, waaronder in Groot Britannië die van de universiteiten van Aston, Birmingham, Manchester en Warwick. Nu worden science parken gezien als manier om kennis van de universiteit te implementeren in het bedrijfsleven, als middel om kennisuitwisseling tussen beide te optimaliseren, maar vooral als middel om de economische groei in de regio en daarmee het welzijn van de bewoners te bevorderen.

Het hebben van een science park bevordert, vooral door de aanwezigheid van incubatorvoorzieningen, het aantal spin-offs van de universiteit. Daarnaast draagt het bij aan het succes van de vaak in meerderheid aanwezige kleine bedrijven op het science park. Bovenal bevordert dit het ontstaan van R&D activiteiten en het ontstaan van kennisclusters in de regio. Opmerkelijk is dat bij de science parken in de Angelsaksische landen de universiteiten vaak mede-eigenaar zijn en deze de parken vooral benutten om internationaal beter te scoren doordat theorie naar de praktijk wordt doorvertaald en van de praktijk weer wordt geleerd.

Vornoemde ontwikkeling betekent een belangrijk keerpunt. Aanvankelijk kregen science parken namelijk status door de koppeling met de universiteit. Nu is sprake van het omgekeerde, omdat de prestaties van de bedrijven bijdragen aan het imago van de universiteit. Laatste ontwikkeling wordt vooral gevoed door de aanwezigheid van beroemde

²⁰ Richard P. Dober, Campus Planning, Reinhold Publishing Corporation, New York, 1963

kennisinstituten, internationaal bedrijfsleven en kennisintensieve kleine bijzondere bedrijven. Interactie hiermee bevordert de kenniseconomie en het vormen van kennisclusters, welke het onderscheid op (inter)nationaal niveau stimuleert.

Zoals hiervoor al is aangegeven draagt het science park bij aan verdere diepgang van het academische gehalte van de universiteit, mede omdat dit vaak aanleiding vormt tot nieuw fundamenteel of toegepast onderzoek.

Opvallend is dat de exploitatie van de science parken, vooral in vergelijking met de beginjaren, vrijwel overal aanzienlijke winsten genereert.

Maatschappelijke ontwikkelingen hebben tot gevolg gehad dat universiteiten worden ingezet als belangrijke speler bij herstructurering van bestaand stedelijk gebied. Voorbeelden hiervan zijn de science parken van Aston Universiteit en Manchester Universiteit. Een ander voorbeeld is de huisvesting van de Universiteit van Essex in Southend²¹ en de Harvard Universiteit²². Juist de sfeer van oude steden werd hierbij als onderscheidend element gezien om studenten en kenniswerkers aan te trekken. Historie gecombineerd met cultuur, goede woonvoorzieningen en horeca in de oude stad geven een goede mix aan inwoners welke bijdragen aan inspiratie, kennisuitwisseling en verankering van de universiteit aan de stad. Ook op het niveau van de science parken is dit noodzakelijk, omdat het ontmoeten middels een informele sfeer bijdraagt aan inspiratie en kennisuitwisseling. Deze informele sfeer ontstaat onvoldoende als de vastgoedstrategie vrijwel uitsluitend geënt is op het faciliteren van bedrijven door grond beschikbaar te hebben voor een door hun gewenst gebouw of ze hiervan te voorzien.

Uit analyses van jaarverslagen en publicaties van Angelsaksische universiteiten blijkt dat zij vaak verhoudingsgewijs veel aandacht besteden aan locatieonderzoek. Indien een locatie voldoet aan de gestelde kwalitatieve basiseisen wordt met de overheid gezamenlijk een plan uitgewerkt. Hierbij krijgt de universiteit in het bijzonder de rol van aanjager om stedelijke vernieuwing en economische groei op gang te krijgen. Dit vanwege haar rol in de kenniseconomie en als voedingsbodem voor het ontstaan van nieuwe bedrijven, het ontstaan van nieuwe bedrijfsactiviteiten bij bestaande bedrijven en het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid in de regio. Tevens blijkt dat hiermee vaak bestaande gebouwen kunnen worden behouden door het herontwikkelen hiervan, zoals industriële gebouwen of verouderde kantoorpanden.

In vergelijking met strategische plannen van Nederlandse universiteiten valt op dat universiteiten in Angelsaksische landen zich dikwijls als één van hun doelen hebben gesteld een bijdrage te geven aan hun directe omgeving door realisatie van sportvoorzieningen, culturele activiteiten en het bijdragen aan de economische groei. De economische groei wordt daarbij vaak concreet vertaald in termen van omzet in de regio bij detaillisten en bedrijven, werkgelegenheid en spin-offs. Daarnaast worden ook maatschappelijke doeleinden genoemd als het bijdragen aan het voorkomen van sociale uitsluiting en het bevorderen van het welzijn van de bewoners in de omgeving²³

Ook blijkt dat Angelsaksische universiteiten met hun onroerend goed beleid vaak verder gaan dan onderwijsgebouwen sec. Ze participeren in science parken, ze ontwikkelen en zijn actief in huisvesting voor studenten of kenniswerkers, ze herontwikkelen bestaande gebouwen of

²¹ Southend-on-Sea Gateway Town Centre Strategy 2002-2012

²² Interim report: physical framework concepts for Allston. Prepared for the Harvard Community at the request of President Lawrence H. Summers. June 2005.

²³ Zie bijlage 4. Hier zijn enkele voorbeelden opgenomen van de wijze waarop universiteiten hun locale impact communiceren.

ontwikkelen nieuwe gebouwen voor functies zoals een hotel, guesthouse, congrescentrum of incubatorcentrum.

Het campusconcept is behoorlijk gewijzigd sinds de oorspronkelijke opzet van 1850. Oorspronkelijk was de campus nogal geïsoleerd van de omgeving en waren parallellen te trekken met een ivoren toren. Dit betrof niet alleen de campus maar ook de faculteiten welke vaak als afzonderlijke eilanden op de campus waren gehuisvest en in veel gevallen nogal een steriel karakter hadden. Onderstaand wordt de ontwikkeling van het huidige campusmodel omschreven.

De ontwikkeling van de campus in Angelsaksische landen gebeurt nogal strategisch in vergelijking met Nederlandse universiteiten. Met betrekking tot de campus wordt een lijn ingezet voor minimaal 20 jaar tot maximaal 50 jaar. Van adhoc ontwikkelingen die niet passen binnen de totale strategie is daarom geen sprake. Duurzaamheid is vaak een belangrijk item. Frequent is de lange termijn strategie gestoeld op²⁴:

1. Het mogelijk maken van toekomstige groei;
2. Het mogelijk maken dat ook functies als huisvesting van kennisinstellingen, van facilitaire bedrijven en van studenten kunnen worden gerealiseerd;
3. Het behoud van de functionele waarde van het vastgoed door deze zo flexibel mogelijk te laten zijn;
4. Het behoud van de economische waarde van het vastgoed;
5. Het behoud en de versterking van de landschappelijke waarde en stedenbouwkundige waarde van de campus;
6. Het behoud en de versterking van de campus als identiteit van de universiteit;
7. Het verankeren van de universiteit binnen de stad en de regio met vaak veel aandacht voor economische en sociale aspecten voor de regio en de directe omgeving;
8. Het bevorderen van interactie en samenwerking tussen de verschillende faculteiten, aanwezige kennisinstellingen en het bedrijfsleven vaak ook met het oog op het versterken of tot stand brengen van kennisclusters.

Sec op campusniveau vertaalt dit zich in:

1. Belang van architectuur van de gebouwen. Deze moet bijdragen aan de identiteit van de universiteit en aan de quality of life op de campus. Hierbij is het gebruikelijk een onderscheid te maken tussen representatieve gebouwen, welke als front office opereren en worden gebruikt voor seminars, evenementen en bijzondere bijeenkomsten zoals buluitreikingen en ouderdagen, en functionele gebouwen. De

²⁴ University of Chicago, Princeton University, Harvard University, University of Manchester, University of Essex, Aston University, Yale university, University of Cambridge, University of Oxford, University of Warwick, University of Exeter, Stanford University, University of Southampton, University of York, University of Bristol, University of Edinburgh, Birbeck College, University of Nottingham, Pittsburg State University, University of Birmingham, University of Reading, Columbia University, Massachusetts Institute of Technology, University of California, University of Washington.

architectuur zowel van buiten als qua interieur bij functionele gebouwen is passend binnen de omgeving, maar soberder van aard. Als voorwaarde voor de architectuur geldt dat dit de leefbaarheid niet negatief mag beïnvloeden.

2. Belang van hoogwaardige landschapsarchitectuur. Veel aandacht wordt gegeven aan de architectuur van de tuinen, het behoud van ecologische waarden en het hebben van bijzondere elementen hierin, zoals een vijver met fontein, speelweiden, pleinen, ligging aan een rivier, oude bomen e.d. Vaak lijkt het er zelfs op dat de architectuur van gebouwen hieraan nevensgeschikt is.
3. Stedenbouwkundige opzet. Gebouwen en voorzieningen worden dusdanig geclusterd dat dit enerzijds bijdraagt aan de effectiviteit en efficiency, doch anderzijds geen negatieve gevolgen heeft voor de leefbaarheid van de campus. Tegelijkertijd wordt rekening gehouden met het voorkomen van isolatie van faculteiten. Kennisuitwisseling staat voorop middels een prettige omgeving waar ruimte is voor formele en informele activiteiten. De noodzaak tot het multidisciplinaire karakter van de huidige kenniseconomie moet hiermee nader gestalte krijgen. Met betrekking tot de leefbaarheid en het functioneren van de universiteit wordt ook veel aandacht besteed aan de infrastructuur voor voetgangers, fietsers, auto's en aansluiting op openbaar vervoer. Aspecten als parkeren, bewegwijzering en verlichting komen hierbij aan de orde.
4. Link met de stad. Vanuit de campus wordt aandacht besteed aan visuele zichtlijnen naar de (binnen)stad, goede ontsluitingen van de campus met andere infrastructuur en met de stadskern zelf. Doelstelling is op kleinschaliger niveau de campus te integreren met de omliggende regio.
5. Efficiënt en multifunctioneel ruimtegebruik.
6. Duurzame ontwikkeling met aandacht voor water-, landschap-, energie-, veiligheid- en transportstrategieën.
7. Belang van goede en kwalitatief hoogwaardige studentenhuysvesting om de levendigheid van de campus en de directe omgeving te vergroten, evenals hiermee draagvlak te geven aan aanwezige voorzieningen op de campus en in de directe omgeving.
8. Belang van goede sportvoorzieningen. Vaak worden ook kunst en culturele voorzieningen genoemd.

Ten aanzien van de financiering van vastgoed valt op dat universiteiten in Angelsaksische landen werken met publiekprivate samenwerkingsovereenkomsten, commerciële lease en het hebben van aandelen in het vastgoed door (private) beleggers. De zgn. onderzoeksuniversiteiten blijken voor hun projecten in additionele zin vaak financiering te krijgen door belangrijke financieringsbronnen van overheidswege. Onderzoeksuniversiteiten in Groot Britannië vinden vaak belangrijke medefinanciering door gebruik te maken van Europese subsidies.

Qua marketing profileren de Angelsaksische universiteiten zich naast hun onderzoekspublicaties en onderwijsprogramma's in sterke mate met hun campus en het science park waarin ze participeren. Merendeels wordt hierbij ook de historie van de universiteit benut. Vastgoed is daardoor een belangrijke component.

4.3 Leerpunten voor de Nederlandse situatie

De studie naar de wijze waarop Angelsaksische universiteiten met hun huisvesting omgaan, vormt een referentiekader voor de Nederlandse situatie.

Dit blijkt uit de interviews die ten behoeve van dit onderzoek met gemeenten en hogere onderwijsinstellingen hebben plaatsgevonden; veel hogere onderwijsinstellingen en gemeenten implementeren conceptmatige aspecten uit het Angelsaksische model. Op zich is dit ook logisch gezien de trend van veramerikanisering van het hoger onderwijs. In Nederland wordt daarom de concentratie van onderwijsinstellingen vaak gecombineerd met het tevens implementeren van het campusmodel en worden al bestaande campussen onder de loep genomen om deze meer te laten zijn dan een verzameling van onderwijsgebouwen. De campus wordt daarbij als middel gezien om de hogere onderwijsinstellingen en de gemeente beter te profileren. Vaak wordt dit gecombineerd met een science park of huisvesting van kennisinstituten en kennisintensieve bedrijvigheid. De laatste tijd wordt aan de campus specifieke aandacht besteed om ook studentenhuisvesting en een hoger voorzieningenniveau te realiseren. Mede als gevolg hiervan komt het onderwerp leefbaarheid aan de orde en wordt ook extra aandacht besteed aan de landschappelijke inrichting, de infrastructuur, de stedenbouwkundige opzet en de aansluiting van de campus op de stad en directe omgeving. Substantiële aanjager hiertoe vormt de jaarlijkse sterk gegroeide toestroom van buitenlandse studenten. Een campus welke meer op internationale leest is geschoeid wordt daarbij noodzakelijk geacht.

Angelsaksische universiteiten vormen een referentiekader om te bezien in hoeverre huisvesting een rol kan spelen als instrument voor bepaalde herstructureringsoperaties, omdat zij met de ontwikkeling van campusconcepten en science parken een stuk verder zijn dan in Nederland.

Vanuit de Angelsaksische situatie blijkt dat er meer aandacht is voor de binnenstad. Het perifeer uitplaatsen van de campus is geen trend meer. Bij huidige campussen wordt bezien in hoeverre deze een betere aansluiting kunnen vinden met de stad en hun directe omgeving of zelfs hiermee kunnen integreren. In de strategie van de Angelsaksische universiteiten is dan ook vrijwel altijd sprake van de doelstelling om de universiteit te verankeren binnen de stad en de regio. Daarbij is er veel aandacht voor economische en sociale aspecten. Dit wordt zelfs vaak vertaald in termen van werkgelegenheid, omzet bij lokale bedrijven, spin-offs en welzijn van de bevolking. Dezelfde parallel is te trekken bij science parken. De status van de ivoren toren bij de universiteit wordt verlaten voor zoveel mogelijk interactie met de directe omgeving en de regio. In dit kader zijn universiteiten ook betrokken geweest bij herstructureringsoperaties, zoals de Harvard Universiteit, de Universiteit van Manchester en de Universiteit van Essex in Southend.

Onderscheidend is dat Angelsaksische universiteiten vrijwel altijd een lange termijnvisie hanteren, waarbij het vastgoedelement strategisch gezien een kernelement is. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de gebouwen, maar ook naar de stedenbouwkundige opzet en de landschapsinrichting. De locatie is hierin cruciaal, aangezien dit een belangrijke garantie vormt voor het goed kunnen functioneren van de campus en de universiteit. Alleen al met het oog hierop is er een sterke strategische focus op de directe sociale en economische omgeving van de universiteit. Oude gebouwen en oude stadskernen vormen hierbij een beduidend element, omdat de universiteit zich hiermee extra kan onderscheiden en haar eigen historie kan versterken. Vaak wordt daarom getracht om visuele zichtlijnen naar de binnenstad te versterken, evenals ontsluiting naar de binnenstad en omliggende wijken via openbare paden en wegen.

Een ander verschil ten opzichte van Nederlandse hogere onderwijsinstellingen vormt de financiële situatie. Gerenommeerde Angelsaksische universiteiten zijn verhoudingsgewijs rijk. Aan de andere kant gaan ze ook anders om met de wijze van financiering van hun vastgoed. Hun financiële positie maakt echter dat ze minder adhoc plannen, maar vanuit de strategie voor de lange termijn opereren.

Angelsaksische universiteiten onderscheiden zich ook door de samenwerking met de plaatselijke overheid. In Nederland is over het algemeen een goede economische samenwerking ontstaan met de lokale overheid, vooral met het oog op de kenniseconomie. Op het terrein van de ruimtelijke ordening verloopt de samenwerking minder soepel. Gemeenten hebben veelal geen specifiek locatiebeleid voor hogere onderwijsinstellingen en reageren vaak passief. Gewacht wordt op een verzoek van een hogere onderwijsinstelling tot herhuisvesting naar een specifieke locatie. Vervolgens wordt gezien in hoeverre hieraan bestuurlijk medewerking kan worden verleend en op welke wijze dit eventueel kan worden gefaciliteerd.

In de Angelsaksische situatie is de samenwerking zowel op economisch terrein als op het terrein van ruimtelijke ordening gebaseerd op het optimaliseren van de situatie voor de stad en de universiteit. Sociale aspecten vormen daarin een aanmerkelijk element. Tevens vormt bij beide het benutten van kansen een gewichtig uitgangspunt. In Nederland vormt het benutten van kansen steeds meer een basis bij het economisch beleid. Op het gebied van ruimtelijke ordening is de insteek meer één van een onderzoek naar belemmeringen. De oorzaak dat op het terrein van de ruimtelijke ordening beter wordt samenwerkt in de Angelsaksische situatie is deels gebaseerd op de al aanwezige publiekprivate samenwerking waarbij de lokale overheid vaak financieel in projecten participeert. Dit draagt bij aan het vertrouwen onderling en maakt dat beide belang hebben om het beste uit het project te halen.

Uit het Angelsaksische referentiekader kan derhalve worden geconstateerd dat deze leerzaam is om huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument te benutten om bepaalde herstructureringsoperaties een extra stimulans te geven.

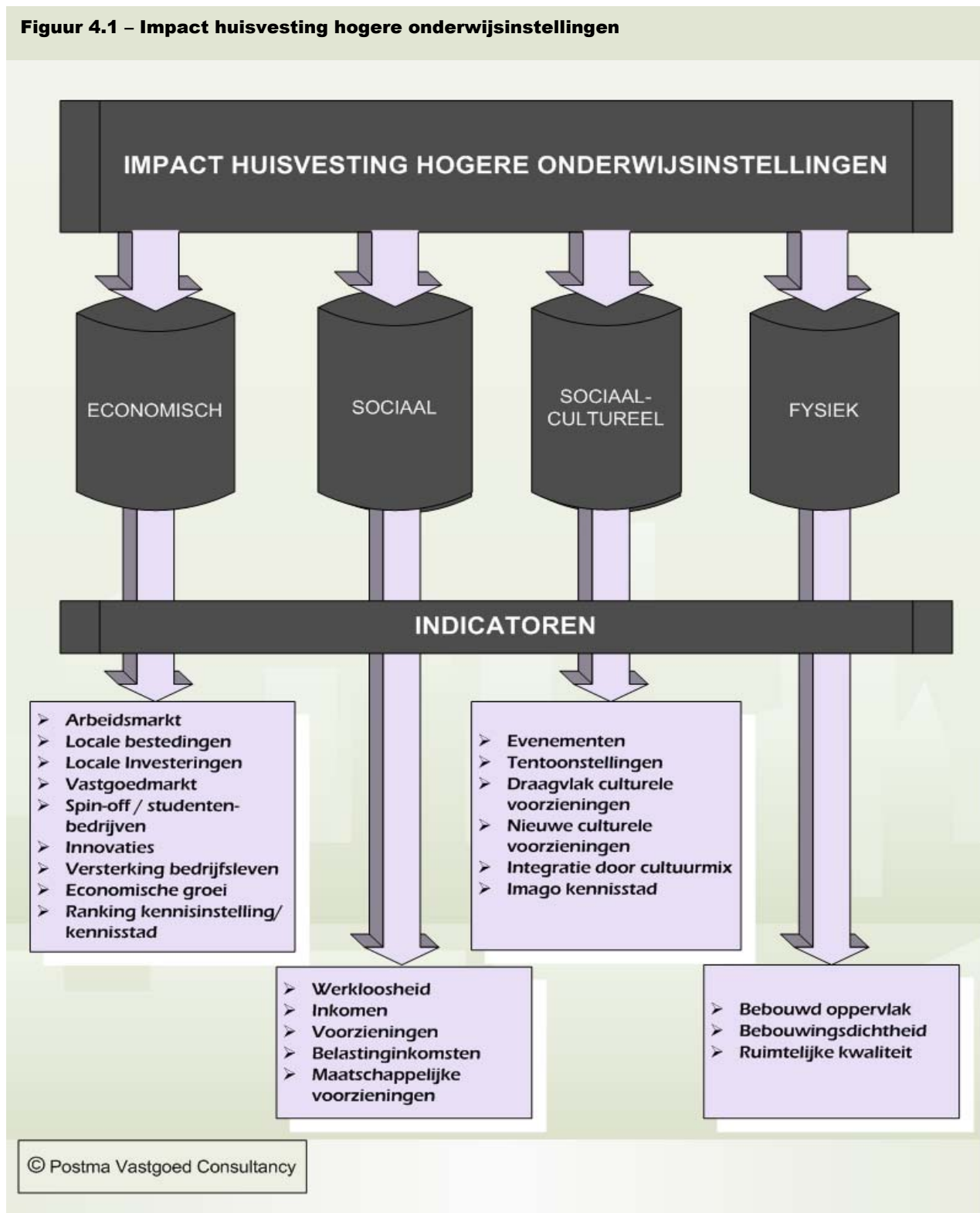
Belangrijke leerpunten zijn daarbij:

1. Meer aandacht voor de bestaande (binnen)stad;
2. Uitgaan van een lange termijnvisie, waarbij vastgoed een strategisch kernelement is;

3. Aandacht voor de locatie zelf, maar ook voor het economisch en sociaal functioneren van hun burens en de regio waar ze deel van uitmaken;
4. Benutten van andere financieringswijzen van het vastgoed;
5. Meer aandacht voor samenwerking met de lokale overheid op het terrein van ruimtelijke ordening.

Op de volgende bladzijde is een schema opgenomen, dat kan dienen als handvat om analoog aan de Angelsaksische universiteiten de impact van hogere onderwijsinstellingen te meten. Meer dan dat geeft het schema ook duidelijk aan wat de effecten zijn van hogere onderwijsinstellingen voor hun omgeving. Als bron voor het vervaardigen van dit figuur is gebruik gemaakt van de kennis van Postma Vastgoed Consultancy en de wijze waarop in de Angelsaksische situaties wordt gecommuniceerd over de lokale impact van de universiteit.

Figuur 4.1 – Impact huisvesting hogere onderwijsinstellingen



4.4 Hoofdstuksamenvatting

Veramerikanisering van het hogere onderwijs lijkt onontkoombaar, aangezien universiteiten allen graag willen scoren op de internationale rankings en het zowel voor hen als voor de overheid een streven is om met hun onderwijsinstelling economische groei te vergroten door het versterken van de kenniseconomie. Dit laatste is ook strategisch van belang om voldoende inkomsten te genereren om de hogere onderwijsinstelling te kunnen laten groeien in haar kwaliteit.

In vergelijking met de Nederlandse universiteiten is de ontwikkeling van de campus in Angelsaksische landen veel meer strategisch. Er is sprake van een lange termijn strategie. Daarnaast is vanuit de Angelsaksische situatie meer aandacht voor de binnenstad. Het perifeer uitplaatsen van de campus is geen trend meer.

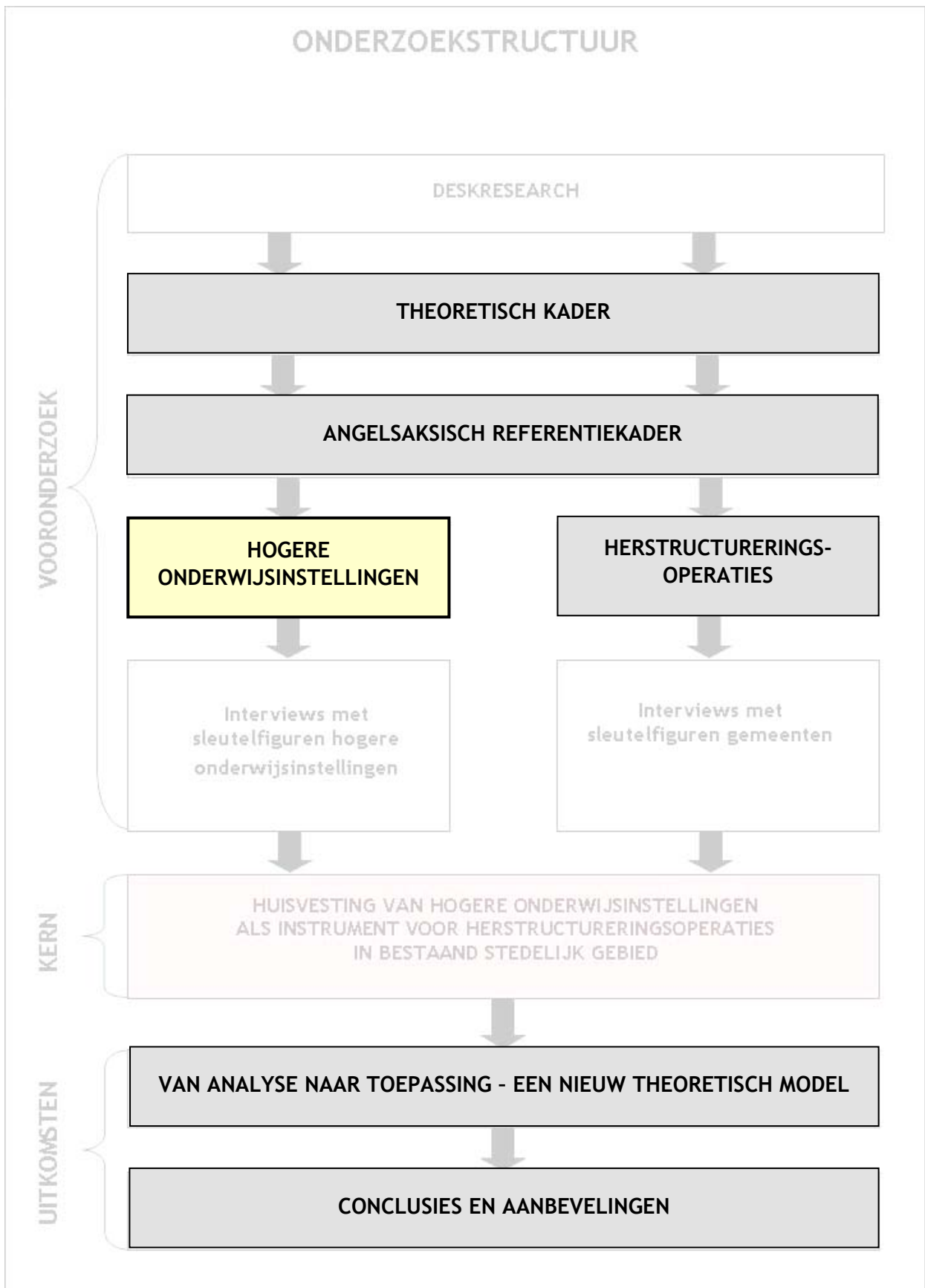
Nog een verschil ten opzichte van Nederlandse hogere onderwijsinstellingen vormt de financiële situatie. Gerenommeerde Angelsaksische universiteiten zijn verhoudingsgewijs rijk. Aan de andere kant gaan ze ook anders om met de wijze van financiering van hun vastgoed.

Een evident punt van onderscheid met de Nederlandse situatie is eveneens gelegen in het feit dat Angelsaksische universiteiten goed samenwerken met de plaatselijke overheid zowel op economisch terrein als op het terrein van ruimtelijke ordening. In de Nederlandse situatie beperkt dit zich vooral tot samenwerking op economisch terrein. Dit heeft mede te maken met vaak voorkomende publiekprivate samenwerkingsovereenkomsten, waarbij de overheid eveneens financieel participeert.

Geconcludeerd wordt dat het Angelsaksische referentiekader aangeeft dat huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument kan worden benut bij herstructurering van bestaand stedelijk gebied. Zowel voor de universiteit als voor de stad is hier sprake van een win-win situatie. De stad heeft baat bij een goed functionerende hogere onderwijsinstelling. De hogere onderwijsinstelling heeft baat bij een goede locatie die minimaal sociaal en economisch stabiel is en bijdraagt aan interactie met anderen. De binnenstad wint het hierbij van perifeer gelegen locaties. De wijze van financiering vormt bij de lange termijnstrategie een belangrijk aandachtspunt.

Nederland heeft ingezien dat door samenwerking met de hogere onderwijsinstellingen een substantiële bijdrage kan worden geleverd aan de kenniseconomie. Ook op het gebied van gebiedsontwikkeling zou dit kunnen worden gerealiseerd. Om internationaal aansluiting te blijven vinden lijkt dit zelfs noodzakelijk.

Vertaald naar de Nederlandse situatie zou analoog naar de Angelsaksische situatie de impact van hogere onderwijsinstellingen kunnen worden gemeten. Hiertoe kan voornoemd schema gebruikt worden als instrument.



HOOFDSTUK 5 HOGERE ONDERWIJSINSTELLINGEN

In hoofdstuk 1 is onder de paragraaf “achtergrond” kort ingegaan op redenen waarom huisvesting van hogere onderwijsinstellingen van betekenis kan zijn bij herstructureringsoperaties in bestaand stedelijk gebied. Verdere verdieping met betrekking tot het vastgoedaspect van hogere onderwijsinstellingen vindt in dit hoofdstuk plaats.

Opgemerkt wordt dat de vastgoedmarkt van hogere onderwijsinstellingen omvangrijker is dan vaak wordt verondersteld. Ter illustratie de volgende cijfers:

OMVANG LANDELIJKE VASTGOEDMARKT IN M² BVO, jaar 2004

Type	Aantal m ² BVO
Hogere onderwijsinstellingen	7 miljoen ²⁵
Alle onderwijsinstellingen	30 miljoen ²⁶
Rijksgebouwendienst	7 miljoen ²⁷
Kantoren	42,5 miljoen ²⁸

Uit deze cijfers kan worden afgeleid dat de vastgoedmarkt van hogere onderwijsinstellingen dusdanig groot is dat deze instrumenteel kan worden ingezet bij het realiseren van maatschappelijke en economische doelen. Het gebruik van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen bij herstructurering kan daarom nuttig zijn. Vooral omdat hierdoor de maatschappelijke betekenis, in het bijzonder qua sociale en culturele aspecten groter is dan bij vestiging op een geïsoleerde kenniscampus.

Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen. Het eerste deel gaat in op het vastgoedbeleid van hogere onderwijsinstellingen. Het tweede deel omvat de belangrijkste resultaten welke zijn gedistilleerd uit de gesprekken met sleutelfiguren van hogere onderwijsinstellingen en overkoepelende organisaties zoals de VNSU (Vereniging van universiteiten) en de Boraat. Het hoofdstuk wordt afgerond met een samenvatting en conclusie.

5.1 Vastgoedbeleid van hogere onderwijsinstellingen

Het vastgoedbeleid van hogere onderwijsinstellingen is primair gericht op het faciliteren van de missie zoals deze is geformuleerd in de ondernemingsstrategie van de hogere onderwijsinstellingen. Het vastgoedbeleid is hiermee in eerste instantie gericht op het zo optimaal mogelijk inhoud geven aan de primaire doelstellingen van de hogere onderwijsinstellingen, zijnde het geven van onderwijs en het bijdragen aan de wetenschap door onderzoek. Het vastgoedbeleid dient hierop afgestemd te zijn en draagt hieraan bij door financieel goed te presteren (van kostenpost naar kostenreductie tot mogelijke opbrengstenpost) waarbij uiteraard kwaliteit gewaarborgd dient te zijn. Van belang is daarom om continu inzicht te hebben in de wijze waarop vastgoed bijdraagt aan de ondernemersmissie.

²⁵ Bron: artikel Real Estate Magazine, nr. 36, 2004 “Onderwijs en Vastgoed”, auteur Jackie de Vries

²⁶ Op basis van grove berekening van analyses van verschillende bronnen voor onderwijsinstellingen

²⁷ Bron: jaarverslag Rijksgebouwendienst 2004

²⁸ Bron: Kijk op Kantoren 2003, Nyfer Breukelen, juni 2003

Kenmerkend voor het vastgoedbeleid van hogere onderwijsinstellingen is dat er sprake is van belangrijke inhoudelijke veranderingen. Dit wordt voornamelijk door vier factoren veroorzaakt:

1. De transitie van traditioneel vastgoedbeheer naar strategisch vastgoedmanagement;
2. De veranderingen binnen de sector onderwijs;
3. Financiële mogelijkheden;
4. Vastgoedgerelateerde externe ontwikkelingen.

5.1.1 Transitie van traditioneel vastgoedbeheer naar strategisch vastgoedmanagement

Sinds de IHV-operatie²⁹ voor universitaire instellingen in 1995 en de OKF-operatie³⁰ in 1994 voor Hbo-instellingen hebben hogere onderwijsinstellingen zelf financiële verantwoordelijkheid voor hun huisvesting. Dit heeft geleid tot een transitieproces van traditioneel vastgoedbeheer naar strategisch vastgoedmanagement. Op de volgende bladzijde wordt dit transitieproces nader weergegeven, waarbij wordt opgemerkt dat de transitie nog steeds gaande is en er grote verschillen waarneembaar zijn tussen de verschillende onderwijsinstellingen in de fase waarin ze zich bevinden binnen het transitieproces. Op zich is dit logisch, want wijziging van bedrijfscultuur vergt tijd. Sommige instellingen zijn hiermee verder dan andere door invloeden vanuit het bestuur, de procesvoering en bedrijfskenmerken als grootte, ouderdom, mate van probleem en type onderwijs. Opvallend is wel dat het denken in termen van strategisch management steeds belangrijker wordt geacht, maar integraal nog sporadisch is ingevoerd.

²⁹ Integrale Verantwoordelijkheid Huisvesting (afgekort IVH)

³⁰ Omkering Kapitaaldienst Financiering (afgekort OKF)

TRANSITIEPROCES HOGERE ONDERWIJSINSTELLINGEN	
Vóór IHV- en OKF-operatie d.w.z. traditioneel huisvestingsbeheer	Na IHV- en OKF-operatie d.w.z. naar strategisch vastgoedmanagement
Huisvesting wordt niet gezien als strategisch middel in het onderwijs. De aandacht is gericht op het accommoderen van de interne vraag.	Huisvesting is onderdeel geworden van het strategisch beleid van de instelling, waarbij de vastgoedportefeuille kritisch wordt geanalyseerd.
Bestuurlijke aandacht is zeer beperkt voor vastgoed. En voorzover aanwezig vooral bij grootschalige nieuwbouw.	Vastgoed wordt als belangrijk item gezien binnen het totale beleid.
Gericht op onderhandeling met overheid om extra of betere ruimtes middels nieuwbouw of verbouwing of renovatie van bestaand vastgoed, waarbij de focus vooral ligt op maximale oppervlakte.	Gericht op efficiëntie van het vastgoed ten gunste van de primaire doelstellingen van het onderwijs met als gevolg minder maar kwalitatief hoogwaardigere vierkante meters.
Huisvestingskosten worden normatief bepaald, waarbij een relatie is gelegd met kostenplafonds per m ² .	Huisvestingskosten worden afgezet tegen optimale bedrijfseconomische investering.
Gericht op eigendom.	Eigendom is niet vanzelfsprekend. Een afweging wordt gemaakt tussen huur, koop, lease of tussenvormen.
Gericht op technisch en facilitair beheer, daardoor vooral met de focus op exploitatie voornamelijk in termen van kosten.	Gericht op strategisch vastgoedbeheer, waarbij een afweging plaatsvindt in hoeverre het vastgoed bijdraagt aan de functies welke het moet vervullen en het rendement hiervan binnen de vastgoedportefeuille.
Gericht op afschrijven en boekwaarde.	Gericht op denken in termen van waarde en rendement en daarmee op vastgoed- en bedrijfswaarde.
Gericht op specifieke onderwijsgebouwen. Courantheid is daarbij geen item. Gebouw is ondergeschikt aan het primaire proces.	Gericht op zoveel mogelijk courant en flexibel vastgoed. Gebouw draagt bij aan het primaire proces en wordt door architectuur en/of ligging gebruikt als marketinginstrument.
Kostenbewustzijn speelt niet tot nauwelijks bij eindgebruiker.	De eindgebruiker interesseert zich voor vastgoedbesluiten vanwege de doorbelasting van de huisvestingskosten hiervan en kijkt daarbij naar de prijs/prestatieverhouding van het vastgoed.
Gericht op gebouw en inrichting.	Gericht op locatie/omgeving, gebouw en passendheid in vastgoedportefeuille.
Huisvesting wordt als kostenpost beschouwd.	Huisvesting is een middel tot vergroting van de productiviteit.
Vastgoed vormt geen risico en is geen concurrentiemiddel.	Vastgoed maakt deel uit van het risicomanagement en de concurrentie met andere hogere onderwijsinstellingen.

Opgemerkt wordt dat het transitieproces bestuurders van onderwijsinstellingen meer bewust heeft gemaakt van de toegevoegde waarde van vastgoed. Zoals hiervoor is aangegeven, komt een integrale benadering nog weinig voor in de vastgoedstrategie. Dit is voor een optimale inzet van het vastgoed wel cruciaal vooral omdat hierbij de verschillende aspecten van toegevoegde waarde tot uiting komen. Verwezen wordt naar de theorie van prof. Ir. H. de Jonge, welke in hoofdstuk 3 “Theoretisch kader” kort is toegelicht.

Binnen het transitieproces is Corporate Real Estate Management (CREM) steeds meer ingevoerd als vorm van vastgoedmanagement. Bij deze benadering wordt de vastgoedportefeuille als een kapitaalintensief bedrijfsmiddel beschouwd, waarbij het doel is om het vastgoed optimaal te laten bijdragen aan het functioneren van de organisatie. Het accent bij deze benadering ligt echter sterk op de functionele waarde van het vastgoed en niet zozeer op de financiële waarde. Vastgoed als instrument om opbrengsten te genereren en toegevoegde waarde te geven aan de organisatie blijft hierdoor vaak een onderbelicht aspect.

5.1.2 Veranderingen binnen de sector onderwijs

De veranderingen binnen het onderwijs zijn voornamelijk gestoeld op volgende aspecten:

1. Internationalisering van het onderwijs;
2. Maatschappelijke veranderingen;
3. Demografische ontwikkelingen;
4. Economisch beleid met nadruk op kenniseconomie;
5. Voortschrijding techniek, in het bijzonder die van ICT;
6. Ontwikkelingen op het terrein van samenwerking;
7. Juridische ontwikkelingen.

Voornoemde veranderingen hebben invloed op het vastgoedbeleid, aangezien de huisvesting primair onderschikt is aan de functie welke het moet vervullen; onderwijs en inhoud geven aan de wetenschap middels onderzoek. Als consequentie van voornoemde veranderingen, is de economische levensduur van onderwijsgebouwen steeds korter aan het worden.

Hiernavolgend worden de aspecten van veranderingen toegelicht. Eerst wordt de ontwikkeling in algemene zin geschetst, waarna een link wordt gelegd met het vastgoedbeleid van de hogere onderwijsinstelling.

1. Internationalisering van het onderwijs

De ondertekening van de Bolognaverklaring in 1999 kan worden gezien als start van belangrijke transitie binnen het onderwijs, vooral door de invoering van de bachelor-masterstructuur³¹. Daarnaast speelt de zgn. Lissabondoelstelling³² van de Europese Unie om

³¹ Kennis in kaart, OCW, 28 oktober 2004

³² Geformuleerd op bijeenkomst van Europese regeringsleiders in 2000 in Lissabon.

in 2010 de meest concurrerende kenniseconomie ter wereld te zijn. De Europese Unie heeft in het verlengde daarvan een stuwende rol op zich genomen op het gebied van (hoger) onderwijs³³. Tijdens de bijeenkomst van de Europese Raad van maart 2004 is met betrekking tot de Lissabondoelstelling vastgesteld dat het tempo van de hervormingen op het niveau van de lidstaten moet worden opgevoerd om het Lissabonproces geloofwaardig te laten blijven. De invloed van de internationalisering blijkt ook steeds duidelijker uit de onderzoeksfinanciering vanuit het Europese Uniekaderprogramma's. Deze is van substantiële betekenis geworden.

Binnen Nederlandse context spelen de Nuffic-imago-onderzoeken. Uit het onderzoek in 2004³⁴ blijkt dat bachelorstudenten die momenteel in Nederland verblijven relatief vaak de voorkeur hebben voor een ander land. Vooral omdat ze de reputatie van Nederlandse instellingen niet als goed bestempelen. Daarnaast blijkt dat zaken als mobiliteit, opvang en huisvesting meer aandacht behoeven. Naast het onderwijsprogramma speelt de huisvesting een belangrijke rol zowel van de hogere onderwijsinstelling als van de student. Voor buitenlandse studenten dient de betrokken instelling huisvesting in het eerste jaar te garanderen. Dit komt voort uit de Bolognaverklaring.

Door de invoering van de BAMA is de concurrentie tussen hogere onderwijsinstellingen toegenomen, zowel nationaal als internationaal. Studenten hebben meer keuze en de uitwisseling van studenten is toegenomen. Daarnaast is voor onderwijsinstellingen moeilijk in te schatten in hoeverre studenten na een afgeronde bacheloropleiding bij hun doorstromen naar een masteropleiding. Sinds de BAMA is de studentenpopulatie ook pluriformer geworden door een groter verschil in leeftijd, achtergrond en nationaliteit. Gezien voorgaande is de samenwerking tussen hogere onderwijsinstellingen toegenomen. Tegelijkertijd heeft dit ook geleid tot de behoefte aan extra profilering van de instelling. Speciale opleidingen en bijzonder wetenschappelijk onderzoek zijn hierbij van belang. Gebleken is dat het imago van de studentenstad, evenals de kwaliteit van de huisvesting van zowel de onderwijsinstelling als de student, hierbij belangrijke extra concurrentiemiddelen vormen. Beseft wordt dat de globalisering ook doorwerkt op nationaal niveau. Dit betekent toenemende mobiliteit van zaken als financieel kapitaal, studenten en kenniswerkers, evenals een toenemende concurrentie. Het karakter van de vestigingsplaats kan hierbij een belangrijke bijdrage leveren, waarbij vooral aspecten van belang zijn als bereikbaarheid, veiligheid, cultureel leven, kennisinfrastructuur, huisvestingsmogelijkheden en arbeidsmarkt.

Gezien bovenstaande wordt binnen het vastgoedbeleid van hogere onderwijsinstellingen steeds meer nadruk gelegd op de kwaliteit van de locatie en van de huisvesting, zowel voor de onderwijsinstelling als voor de student. Vastgoed wordt hierbij strategisch beoordeeld op een zo optimaal mogelijke bijdrage aan de ondernemersmissie en de bijdrage aan de profilering van de hogere onderwijsinstelling.

2. Maatschappelijke veranderingen

Dat de invoering van BAMA tot maatschappelijke veranderingen heeft geleid blijkt uit voorgaande paragraaf. Belangrijke huidige tendensen zijn langer studeren, een hogere participatiegraad van jongeren, vrouwen en allochtonen en levenslang studeren. Dit wordt in het nationale beleid ook gestimuleerd.³⁵ Vooral door de invoering van de BAMA-structuur zijn onderwijsmethodieken veranderd. Van traditioneel lesgeven is dit steeds meer verschoven naar project- en competentiegestuurd onderwijs. Afgezien van de

³³ Mededeling van de Europese Commissie "De rol van de universiteiten in het Europa van de kennis", 5 februari 2003 COM

³⁴ Studeren in Nederland, Blauw Research, mei 2004

³⁵ HOOP 2004

onderwijsmethode worden studenten gestimuleerd om op school te studeren of aan opdrachten te werken. Dit betekent veel kleinschalige studieplekken. Binnen het onderwijs is ook steeds meer behoefte aan ruimtes welke geschikt zijn voor congressen/symposia. In termen van vastgoed betekenen de andere onderwijsconcepten dat behoefte ontstaat aan een flexibel en multifunctioneel gebouw met voldoende studeerplekken, groepsruimtes tot 10 personen, traditionele lesruimtes, aula-achtige ruimten voor lezingen en ruimere tijden tot benutting hiervan. Opgemerkt wordt daarbij dat flexibiliteit hierbij steeds meer een voorwaarde is, aangezien de trends elkaar snel afwisselen. De vraag naar steeds minder klassieke onderwijslokalen wijzigt zich bijvoorbeeld door een tegengestelde tendens naar juist meer vraag hiernaar. De veranderde onderwijsmethodieken zijn daardoor van invloed op het vastgoedbeleid. Te meer omdat de kwaliteit van de huisvesting de kwaliteit van het onderwijs in positieve zin kan beïnvloeden.

Speciale arbeidsmarktprojecten of economische programma's geven ook aanleiding tot extra dynamiek in de onderwijsprogramma's. Hierop wordt ingespeeld enerzijds vanuit maatschappelijke druk, anderzijds omdat hiermee de identiteit van de instelling kan worden versterkt. Daarnaast krijgt het verrichten van onderzoek meer aandacht wegens wetenschappelijke motieven, commerciële motieven (opbrengsten, imago) en onderwijsmotieven (betere aansluiting met de werkring na de studie). Hogere onderwijsinstellingen dienen daarom steeds te reageren op een wisselende onderwijs- en onderzoeksvraag.

De concurrentie tussen de hogere onderwijsinstellingen heeft geleid tot aanzienlijke veranderingen. Studenten hebben steeds meer keuze tussen onderwijsinstellingen om een bepaalde studie te volgen. Een stedelijk klimaat heeft bij de studenten de voorkeur. Vestigingen in of bij de binnenstad kunnen daarom een concurrentievoordeel betekenen. Qua vastgoedbeleid is een kenniscampus daardoor steeds minder een automatische keuze. Steeds vaker wordt de mogelijkheid bekeken om zich te concentreren in gebieden met een grootstedelijk klimaat. Gezien de toegenomen concurrentie tussen onderwijsinstellingen bestaat binnen het vastgoedbeleid steeds meer aandacht voor de functie van het gebouw (en haar omgeving) als landmark. Ook oude panden, vooral monumenten, worden in dit kader meer gewaardeerd vanwege de cultuurhistorische waarde hiervan, waarmee hogere onderwijsinstellingen zich kunnen onderscheiden. Naast voornoemde is de bereikbaarheid ook belangrijk geworden, zowel voor studenten en medewerkers als ten opzichte van andere schoolgebouwen en kennisinstellingen. Als laatste spelen de vastgoedlasten een steeds grotere rol. De locatie en het type vastgoed zijn hierbij belangrijk. Een goede locatie is meer waardevast en draagt bij aan een goede vastgoedexploitatie. Nieuwe gebouwen krijgen daarbij steeds vaker de voorkeur vanwege de veelal veel lagere jaarlijkse exploitatielasten dan gebouwen ouder dan 15 jaar. Samenvattend betekent dit dat concurrentievoordeel steeds meer wordt nagestreefd middels locatie, functie, architectuur en vastgoedlasten/opbrengsten.

3. Demografische ontwikkelingen

De instroom van studenten wordt mede bepaald op basis van PRIMOS-gegevens. Daarnaast speelt ook de vergrijzing. Ondanks de discussie van langer doorwerken, wordt in dit kader op middellange termijn een grotere uitstroom van personeel verwacht dan heeft plaatsgevonden over de afgelopen jaren. Dit betekent nieuwe contracten, waarbij oude structuren zoals met eigen kantoren worden vervangen door flexibele werkplekken. Tevens impliceert dit voldoen aan eisen van de instroom waarbij de mate van ICT-voorzieningen een rol speelt. Qua huisvesting ofwel in het vastgoedbeleid dient daarom rekening te worden gehouden met de te verwachten instroom van studenten demografisch gezien. Daarnaast dienen medewerkers goed te zijn gehuisvest. Door de vergrijzing dient daardoor enerzijds rekening te worden gehouden met de huidige werknemers, anderzijds dient te

worden ingespeeld op werkplekken welke passend zijn bij de instroom van werknemers. Hierbij zijn flexibiliteit en voldoende voorzieningen van belang.

4. Economisch beleid met nadruk op kenniseconomie

Een kennisintensieve regio vormt de basis voor internationale concurrentiekracht. De rijksoverheid heeft daarom de ambitie om Nederland in 2010 te laten behoren tot de top-5 van de kenniseconomie in Europa³⁶. Dit is afgeleid van de bijeenkomst van Europese regeringsleiders en staatshoofden in 2000 in Lissabon waarbij het doel is gesteld om in 2010 “de meest competitieve en dynamische kenniseconomie in de wereld” te zijn. Dit heeft geresulteerd in een gedetailleerd werkprogramma voor de toekomst van het onderwijs, welke op een bijeenkomst van de Europese Raad in 2002 is bevestigd³⁷.

Als sprekend voorbeeld van de bijdrage die hogere onderwijsinstellingen kunnen leveren aan de kenniseconomie wordt de Stanford Universiteit in de Verenigde Staten genoemd. Deze universiteit wordt een cruciale rol toebedeeld bij het ontstaan van Silicon Valley. Mede hierom worden hogere onderwijsinstellingen beschouwd als een belangrijke katalysator voor de kenniseconomie omdat de kennis die daar wordt geproduceerd een belangrijke aanjager en versneller vormt voor innovaties. Belangrijk is daarbij de interactie met het bedrijfsleven. In Nederland is binnen Europese context, maar zeker in vergelijking met de VS, sprake van onvoldoende synergie tussen kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Dit dient te worden verbeterd. In Nederland geven vooral technische hogere kennisinstellingen hieraan gestalte door oprichting van kennisparken met vestigingen en vestigingsmogelijkheden voor het bedrijfsleven. Gezien de Lissabonambitie heeft de Nederlandse regering besloten dat meer aandacht moet komen voor een strategie om de kenniseconomie te bevorderen. Hiertoe is in 2003 het Innovatieplatform opgericht onder voorzitterschap van Minister-president Balkenende met als opdracht om voorstellen te ontwikkelen om de innovatiekracht van Nederland te versterken. De drie pijlers van economische groei³⁸ zijn hierbij onderwijs, kennis en innovatie. Het innovatieplatform dient met betrekking tot deze drie pijlers met duurzame adviezen en concrete acties te komen. Uiteraard betekent dit dat hiermee ook het beleid van hogere onderwijsinstellingen zal worden geconfronteerd. Dit blijkt uit het advies van de Sociaal Economische Raad (SER) “Kennis maken, kennis delen”³⁹, waarin allerlei onderwerpen staan die het beleid van hogere onderwijsinstellingen raken. Een vertaling hiervan is ook terug te vinden in HOOP 2004. Hierin staat centraal (citaat): “het versterken van de relatie onderwijs en bedrijfsleven: het creëren van betere randvoorwaarden voor differentiatie en excellentie en de internationale positionering van het hoger onderwijs”.

Gezien de doelstellingen van de kenniseconomie en de wijze waarop men hieraan gestalte wenst te geven, blijkt dat voor hogere onderwijsinstellingen het contact met het bedrijfsleven belangrijker zal worden. Het kennisimago wordt daarbij een belangrijk onderscheidend element met andere hogere onderwijsinstellingen, vooral omdat de overheid instellingen welke meer dan gemiddeld presteren extra zal belonen. Dit blijkt ook uit verschillende voorstellen waarin men wil afwijken van de huidige bekostiging van hogere onderwijsinstellingen. De vestigingsplaats, de locatie hierin en de huisvesting zelf kunnen hierbij bijdragen aan de versterking van het kennisimago. Binnen het vastgoedbeleid zijn dit daarom elementen die aan belang toenemen. Deels is dit ook

³⁶ Toespraak van (demissionair) staatssecretaris van Onderwijs, drs. A.D.S.M. Nijs, tijdens de VSNU Jaarconferentie “Kennis bedrijven” op 16 april 2003 in de Van Nelle Ontwerpfabriek te Rotterdam.

³⁷ Eindrapport Evaluatie NESO EN DELTA, Ministerie van OCW, augustus 2003

³⁸ Bron: Hoofdlijnenakkoord 2005

³⁹ Advies nr. 03/04 : Kennis maken, kennis delen. Naar een innovatiestrategie voor het hoger onderwijs, uitgave SER

waarneembaar door de toenemende aandacht voor de locatie en de architectuur van het gebouw. De locatie dient te voldoen aan kwaliteits- en bereikbaarheidscriteria. Veiligheid is hierbij steeds meer een voorwaarde. Een rijk cultureel leven in de directe nabijheid is daarbij steeds meer een belangrijk concurrentiemiddel. Daarnaast is het van belang dat de locatie dusdanig is dat dit de interactie met het bedrijfsleven bevordert. De architectuur en de uitstraling van de directe omgeving vormt binnen het vastgoedbeleid steeds meer een item ter ondersteuning van de gewenste positionering van de hogere onderwijsinstelling. Tegelijkertijd kan de wens om beter met het bedrijfsleven samen te werken resulteren in het belang van verdere uitbouw van kennisparken en onderwijscampussen buiten de stad omdat hier veelal de ruimte aanwezig is om ook vestigingen van bedrijven mogelijk te maken en dit veelal ook beter aansluit bij huisvestingscriteria door bedrijven.

5. Voortschrijding techniek in het bijzonder die van ICT

Binnen het onderwijs is ook de technische innovatie zichtbaar, vooral op ICT-gebied. Computernetwerken worden steeds toegankelijker voor de gebruiker, mede door de uitgebreide toepassing van intranet en draadloze verbindingen. Daarnaast dragen ICT -ontwikkelingen bij aan een toenemend computergebruik ten behoeve van onderwijsdoeleinden. In dit kader worden bijvoorbeeld bepaalde experimenten of proeven niet in het veld of in een speciale ruimte, zoals een laboratorium, verricht. Computersimulaties nemen in toenemende mate deze rol over. Dit betekent een afname van de vraag naar practicumruimtes. De meerderheid van de studenten heeft ook een laptop om opdrachten vanuit hun opleiding te kunnen uitvoeren. Daarnaast wordt het voor hen, maar ook voor medewerkers, steeds belangrijker om plaatsonafhankelijk toegang te kunnen krijgen tot informatie. Al met al betekent het voorgaande dat onderwijsconcepten steeds meer een elektronische leeromgeving en automatisering van ondersteunende processen vereisen.

ICT bevordert ook netwerken gericht op optimale kennisontwikkeling. Zo is er een samenwerkingsverband van vier universiteiten (Open Universiteit Nederland, Universiteit van Amsterdam, Universiteit Twente, Vrije Universiteit Amsterdam) en zes hogescholen welke samen gestalte hebben gegeven aan het project de Digitale Universiteit (DU). Het betreft een expertisecentrum rond vier gebieden:

- Elektronische leeromgeving;
- Instrumentatie van het leerproces;
- Ontwikkeling van 'online' lesmaterialen;
- Opbouw en verspreiding van expertise.

Afgezien hiervan is er sprake van een mondialisering van onderzoeksresultaten, waarbij internationale uitwisseling van kennis tussen instellingen en kennisinstituten wordt bevorderd. Internet is hierbij het dominante medium.

Door de toename van het aantal computers en het gebruik van internet zijn studenten en medewerkers plaatsonafhankelijker geworden. Hierdoor is men flexibeler geworden, wat een ander ruimtegebruik met zich meebrengt. Onduidelijk is of dit meer of minder ruimte vergt. Flexibele werkplekken hebben namelijk geleerd dat compensatie hiervan nodig is in de vorm van extra voorzieningen als bergkasten en ontmoetingsruimten.

6. Ontwikkelingen op het terrein van samenwerking

Bij hogere onderwijsinstellingen is steeds meer sprake van samenwerking. Vanuit de kenniseconomie krijgt de relatie met het bedrijfsleven, waaronder onderzoeksinstituten,

steeds meer vorm. Deels geschiedt dit ook vanuit financiële motieven (derde geldstroom) en/of ter ondersteuning van het imago van de onderwijsinstellingen. Samenwerking met gemeenten vindt ook veelvuldig plaats, meestal in de vorm van een overlegverband. Samenwerking, soms in de vorm van fusies, is nog steeds aan de orde zowel tussen hogescholen, universiteiten of een combinatie hiervan. Hogescholen zoeken hierbij ook toenadering tot Regionale Opleidingscentra (ROC's). Intern wordt ook de samenwerking steeds meer gezocht tussen verschillende studierichtingen of verschillende faculteiten. Dit omdat de kenniseconomie baat heeft bij uitwisseling van kennis tussen de verschillende vormen van wetenschap en dit gestimuleerd wordt bij verschillende projecten, waarbij de kennis van verschillende disciplines noodzakelijk is. Internationaal vindt samenwerking met buitenlandse onderwijsinstellingen plaats om motieven als het verkrijgen van buitenlandse studenten, gezamenlijk te werken aan bijzondere onderzoeken en ter versterking van het imago van de onderwijsinstelling.

Samenwerking tussen onderwijsinstellingen, tussen verschillende studierichtingen of faculteiten of met het bedrijfsleven uit zich in het delen van faciliteiten, huisvesting of zelfs tot delen van het zaken in het primaire proces (onderwijs en onderzoek). De consequenties voor vastgoedvraagstukken zijn aanzienlijk. Samenwerking in de vorm van fusies geeft mogelijkheden tot een efficiënter en effectiever vastgoedbeleid door bijvoorbeeld de onderwijslocaties te concentreren, dure voorzieningen gemeenschappelijk te maken en de gemiddelde bezetting van het gebouw te verhogen. Tegelijkertijd speelt echter de wens tot een prettige en inspirerende werkomgeving. Daarbij dienen gebouwen niet als te grootschalig worden ervaren en het gevoel te geven van geborgenheid. Voornoemde zaken dragen bij aan het scheppen van een goed klimaat voor optimale kennisuitwisseling, vooral ook omdat hiermee de sociale cohesie wordt bevorderd.

Bij samenwerking speelt ook het gewenste imagoprofiel door betrokkenen als onderwijsinstelling(en), gemeente en bedrijfsleven. Door samenwerking kan hieraan meer gestalte worden gegeven.

De samenwerking vorm geven in een ander vastgoedbeleid blijkt vaak op blokkades te stuiten vooral door de vaak sterke culturele verschillen tussen de onderwijsinstellingen, de verschillende studierichtingen en faculteiten. Dit heeft ook te maken met het feit dat de culturele verschillen zijn versterkt doordat elke faculteit/studierichting van oudsher separaat, vaak met een sterke fysieke scheiding in een (deel van het) gebouw is gevestigd ten opzichte van andere faculteiten/studierichtingen. Nu is dit niet meer gewenst omdat een sterk maatschappelijk accent ligt op innovatie, waarbij kennisinstellingen een grote rol spelen en interactie tussen deze instellingen en tussen de verschillende faculteiten/studierichtingen binnen de instelling een noodzaak is. Desondanks blijkt denken over de muren van het eigen domein een opgave. In termen van vastgoedbeleid betekent dit veelal investeringen om te voldoen aan alle gestelde functionele eisen van betrokken instellingen, van studierichtingen/faculteiten en vanuit internationaal perspectief. Dit levert nogal een spanningsveld op tussen voldoen aan alle eisen en financieel verantwoord vastgoedbeleid.

7. Juridische ontwikkelingen

Europese regelgeving is van toenemende betekenis op nationaal niveau, doordat Europese richtlijnen en regelgeving dienen te worden vertaald in nationale regelgeving. Rijksbreed wordt 60% van de nieuwe nationale regelgeving door de Europese Unie ingegeven. Een voorbeeld hiervan is onder punt 1 hiervoor al nader uitgewerkt: de Bolognaverklaring en de Lissabondoelstelling. Qua regelgeving wordt het vastgoed direct geconfronteerd op gebouwniveau door regels rondom Arbo, veiligheid en milieu. Zo dienen universiteiten te investeren in extra nooduitgangen, NEN 1010 voor laagspanningsinstallaties,

energiebesparing, duurzame materialen en dienen stoffen als asbest te worden verwijderd bij renovatie.

Juridisch gezien heeft op de hogere onderwijsinstellingen tevens de in februari 2005 gepubliceerde wetgevingsnotitie over het hoger onderwijs en onderzoek invloed. Het betreft hier de introductie van een nieuwe wet zijnde “Wet op het hoger onderwijs en onderzoek” (afgekort WHOO).

Met betrekking tot vastgoed zijn de volgende daarin gedane voorstellen relevant⁴⁰:

1. De huidige financiële vrijheidsgraden (bestedingsvrijheid voor de lumpsum) blijven grondbeginselen.
2. Waar het grensvlakken van publieke en private activiteiten van de hogere onderwijsinstellingen betreft, zullen verantwoordingsarrangementen moeten gelden die niet leiden tot meer beheerlasten.
3. Regels met betrekking tot het waarborgfonds hogescholen zullen vervallen. Daarmee bevat de wet geen huisvestingselementen meer voor hogere onderwijsinstellingen.

Voorstaande wordt in de wetgevingsnotitie nader uitgelegd. Citaat “In de nieuwe wet zal geen specifieke regeling omtrent huisvesting en huisvestingsbeslissingen voor Hbo-instellingen worden opgenomen. De middelen voor huisvesting zullen integraal onderdeel zijn van de lumpsum. Voor de universiteiten was dit al het geval. Voor hogescholen daarentegen gelden nog voorschriften over een waarborgfonds dat ten doel heeft om de nakoming van rente- en aflossingsverplichtingen te borgen van door de hogescholen aangegane leningen. Dit waarborgfonds is indertijd voorgeschreven bij de overdracht van de huisvesting aan de hogescholen en had mede tot doel om de hogescholen bij de leningverschaffers een zo laag mogelijke rente te kunnen laten bedingen. Gezien de uitgangspunten in de nieuwe wet zou een dergelijk waarborgfonds niet langer wettelijk voorgeschreven hoeven te worden.”

Ten aanzien van hogere onderwijsinstellingen kunnen beleidsveranderingen met betrekking tot de OV-jaarkaart en de studiefinanciering grote impact hebben. Dit bepaalt in sterke mate de financiële mogelijkheden voor de student en daarmee ook de keuze van de studie en het wel of niet op kamers wonen.

Uit voorafgaande kan worden afgeleid dat juridisch gezien de besluitvorming vanuit de Europese Unie steeds belangrijker is geworden. Opgemerkt wordt dat momenteel ook de regio juridisch aan betekenis toeneemt. Dit is gestoeld op bijvoorbeeld de nota Ruimte (centraal wat moet, decentraal wat kan). De regio krijgt als gevolg van decentralisatie steeds meer bevoegdheden en middelen en drukt daarmee een steeds groter stempel op besluitvorming van lokale investeringen en projecten.

Tevens blijkt dat het vastgoedbeleid van hogere onderwijsinstellingen wordt geconfronteerd met regelgeving op verschillende niveaus. Enerzijds betekent dit een confrontatie met zaken als ARBO, veiligheid en milieu. Anderzijds mag worden afgeleid dat de nationale wetgeving in financieel opzicht nog nadrukkelijker bewerkstelligt dat hogere onderwijsinstellingen zelf financieel hun huisvesting moeten regelen en hiervoor verantwoordelijkheid moeten dragen. Regionaal is het van belang om goede netwerken te hebben met plaatselijke bestuurders aangezien hiermee mogelijk inbreng kan worden bewerkstelligd welke besluiten ten aanzien van hogere onderwijsinstellingen, waaronder het vastgoed, positief beïnvloeden.

⁴⁰ Bron: bijlage bij brief gericht aan de 2de kamer d.d. 7 februari 2005 zijnde: wetgevingsnotitie “Naar nieuwe Wet op het hoger onderwijs en onderzoek”.

5.1.3 Financiële mogelijkheden

Achtergrond

Zoals hiervoor al beschreven hebben universitaire instellingen sinds de IHV-operatie in 1995 en de Hbo-instellingen sinds de OKF-operatie zelf financiële verantwoordelijkheid voor hun huisvesting. Universiteiten kregen hierbij het vastgoed om niet. Hbo-instellingen moesten betalen voor het vastgoed. Voor hen is in dit kader een waarborgfonds opgericht door de overheid.

Vanaf 1995 zijn daarmee de kosten van onderhoud, renovatie en nieuwbouw geheel voor rekening van de hogere onderwijsinstellingen. Vooral onder universiteiten leidde dit tot problemen, omdat de kostenpost voor huisvesting dermate hoog was dat de consequentie was beknipting op investeringen voor onderwijs en onderzoek. Zeven van de dertien universiteiten vertoonden hierdoor zelf tekorten in hun cijfers⁴¹. Ten aanzien van de hogere onderwijsinstellingen in het algemeen kan worden geconcludeerd dat er sprake is van structurele tekorten op de post huisvesting. Op zich zijn deze financiële vastgoedproblemen een logisch effect van het transitieproces, aangezien men gewend was de kosten te declareren bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Hierdoor ontbrak een kostenkritisch bewustzijn. Daarnaast was men, door afscherming hiervan, niet gewend aan het handelen als professioneel vastgoedbeslissers. De traditionele taak was vooral beheer en in onderhandeling treden om van de rijksoverheid middelen te verkrijgen voor onderhoud, extra ruimte of aanpassing van ruimte. Onderhoud is hierdoor niet overal gebeurd als zijnde noodzakelijk voor behoud van de vastgoedwaarde. Bij het huidige vastgoed speelt daarnaast dat het merendeel van de vastgoedportefeuille van de hogere onderwijsinstellingen dateert uit de jaren '60 en '70, omdat er toen nog sprake was van volledig gesubsidieerde instellingen. Veel van deze gebouwen voldoen niet meer aan de huidige maatstaven qua indeling, installatietechnische voorzieningen, bouwaard (energiezuinig, duurzaam, flexibel, multifunctioneel) en locatie. De economische levensduur blijkt namelijk door de ontwikkelingen binnen het onderwijs snel te zijn verkort⁴². Afstoten van de gebouwen en vervangen door nieuwbouw is vaak moeilijk. Voor nieuwbouw is namelijk in veel gevallen onvoldoende geld gereserveerd, mede door de gehanteerde afschrijvingsmethodiek op de historische boekwaarde van bestaand eigendom. Hierdoor is er geen relatie met de daadwerkelijke waarde en de waarde welke noodzakelijk is ter vervanging van het onroerend goed. Daarnaast zijn de locaties qua vastgoedwaarde niet altijd goed, waardoor de restwaarde van de grond vaak tegenvalt. Hierbij spelen uiteraard ook mogelijkheden die het bestemmingsplan biedt voor andere functies en de houding van de gemeente met betrekking tot functiewijziging. Zoals hiervoor aangegeven leidt ook de veranderde en toenemende regelgeving tot extra investeringen. Het belangrijkste is echter de noodzaak tot investeren vanwege de hiervoor geschatte veranderingen in het onderwijs. Een belangrijke kostenpost is hierbij ook geworden het garanderen van huisvesting van buitenlandse studenten. Deze post was in 1995 niet aanwezig en heeft sinds die datum enorm aan betekenis toegenomen.

Al met al betekent het dat het huisvestingsbudget veelal krap is en keuzes moeten worden gemaakt, waarbij afwegingen gemaakt moeten worden tussen renovatie of nieuwbouw. Qua jaarlijkse exploitatielasten wordt daarbij vaak de voorkeur gegeven aan nieuwbouw. Bij nieuwbouw geldt daarbij ook nog de keuze van de locatie. Getoetst wordt hierbij steeds meer op rendement en flexibiliteit. Uit interne analyses blijkt vaak dat vestiging op onderwijscampussen financieel het voordeligst is. Vooral omdat de grondkosten een aanzienlijke impact hebben op de uiteindelijke stichtingskosten en de grondkosten op de

⁴¹ Bron: rede van Universiteit Twente tijdens opening academisch jaar 2003-2004

⁴² Onder andere ook onderschreven in het artikel "Universiteiten in de maag met a-functionele gebouwen", interview in Real Estate Magazine met prof. ir. H. de Jonge door drs. Robert van Til, nr. 7 jaar 1999.

campus voordeliger uitpakken dan op binnenstedelijke locaties. Daarnaast geven campussen de mogelijkheid om navolging te geven aan wat in Angelsaksische landen veel voorkomt, namelijk de campus exploiteren als kennis- of businesspark. In Nederland wordt aan dit concept in toenemende mate, doch dit is nog minimaal, steeds meer navolging gegeven. Vestiging op campussen is bovendien steeds vaker noodzakelijk omdat uitbreiding op binnenstedelijke locaties niet haalbaar is vanwege onvoldoende uitbreidingscapaciteit van de locatie of onvoldoende draagvlak hiervoor bij bestuurders en omwonenden. Vanuit deze optiek ligt het daardoor in de lijn der verwachting dat meer onderwijsvastgoed zich zal concentreren op dergelijke campussen.

Anderzijds speelt dat binnenstedelijke locaties beter op hun merites worden beoordeeld, vanwege het onderscheidend vermogen hiervan en de populariteit hiervan onder studenten. Het laatste hangt uiteraard ook samen met het feit dat studenten bij voorkeur ook binnenstedelijk wonen. Een voorwaarde bij keuze van nieuwbouw/uitbreiding op binnenstedelijke locaties is dat, naast de hiervoor genoemde criteria van voldoende draagvlak en uitbreidingscapaciteit, de locatie goed bereikbaar is voor zowel de gebruikers als instellingen waarmee wordt samengewerkt, zoals onderzoeksinstituten en het bedrijfsleven.

Binnenstedelijke locaties worden door hogere onderwijsinstellingen vanuit vastgoedperspectief ook meer gewaardeerd omdat de kwaliteit van de locatie steeds belangrijker wordt voor de vastgoedwaarde en daarmee ook voor het financiële rendement. In plaats van het gebouw is daardoor de locatie in hoge mate bepalend geworden bij keuzes binnen het vastgoedbeleid. Het gebouw dient daarbij de kwaliteit van de locatie te onderstrepen in de vorm van een gebouw met passende architectuur.

De aandacht voor binnenstedelijke locaties door onderwijsinstellingen wordt hierbij versterkt doordat ook gemeenten het nut steeds meer inzien van behoud van hogere onderwijsinstellingen in hun binnenstad; juist omdat dit karakter geeft aan hun stad.

Vastgoedtaken

De financiële mogelijkheden zijn sterk gerelateerd aan de vastgoedtaken van de hogere onderwijsinstellingen. In dit kader kan een onderscheid worden gemaakt in:

- Vastgoedtaken gericht op verhogen van de functionele waarde van het vastgoed. Dat wil zeggen het faciliteren van ruimte voor de primaire doelstelling zijnde onderwijs en onderzoek ofwel het huisvesten van het huidige onderwijs inclusief onderzoek;
- Vastgoedtaken gericht op de financiële waarde van het vastgoed. Dat wil zeggen het optimaliseren van de volgende drie componenten:
 - o de jaarlijkse huisvestingskosten;
 - o de vastgoedwaarde;
 - o het kapitaalbeslag op het vastgoed.

Beide taken vragen ieder om een eigen aanpak en elke taak stelt andere eisen aan de structuur en het gedrag van de hogere onderwijsinstelling. Hierbij moet afstemming plaatsvinden tussen stafafdelingen en organisatiedoelen, die neergelegd worden vanuit de hogere onderwijsinstelling als geheel en de verschillende studierichtingen/faculteiten. Vooral met betrekking tot taken met functionele waarde is het van belang om te weten wat de ondernemingsstrategie is en de strategie van de verschillende studierichtingen/faculteiten. De taken gericht op financiële waarde, met de focus op meer marktgericht, hebben minder afstemming nodig en voor deze taken zou het in sommige gevallen beter zijn dat er een lossere koppeling bestaat tussen functioneel en financieel. Om snel op de markt in te spelen en marktkansen te zien, is het in sommige gevallen

handiger om meer autonoom te werken. Dit bevordert de efficiëntie en de effectiviteit van de huisvesting.

Adequaat reageren op vastgoedontwikkelingen, zoals gebruikelijk is voor een vastgoedprofessional, wordt verhinderd door de democratische structuur binnen hogere onderwijsinstellingen met verschillende mogelijkheden om invloed uit te oefenen op allerlei interne beleidsbesluiten. Vastgoedprofessionals zullen geneigd zijn om vanuit efficiëntie te denken terwijl de professionals in het onderzoek en onderwijs het van belang vinden dat vastgoed de optimale ondersteuning biedt voor hun activiteiten en hiertoe meer denken in termen van eisenpakketten. Voor hen staat het optimaal gebruiken van ruimtes niet centraal terwijl de vastgoedafdeling graag wel vanuit optimaal ruimtegebruik en optimale locatie redeneert. Anderzijds betekent een goede samenwerking tussen beide het optimaliseren van de condities om vastgoed strategisch in te zetten voor de doelstellingen van de hogere onderwijsinstelling.

Een andere reden voor loskoppeling van taken met een functionele en financiële focus ligt in de concurrentiegevoeligheid welke veelal aanwezig is bij vastgoedtaken gericht op financiële waarde, dit in tegenstelling tot die met een functionele waarde. Informatie dient daarom tot in zekere mate vaak te worden afgeschermd om te voorkomen dat concurrerende instellingen hier te vroeg op inspelen om hun positie te versterken. Concurrentievoordeel kan behaald worden op locatie, functie, architectuur en vastgoedlasten/opbrengsten.

Financieringsbronnen

Alvorens verder in te gaan op de financiële mogelijkheden van hogere onderwijsinstellingen is het van belang om inzicht te hebben in de wijze waarop deze hun inkomsten verwerven.

Hogere onderwijsinstellingen ontvangen via het ministerie van OCW direct geld via bekostiging van instellingen en indirect geld via studiefinanciering aan de student. Opgemerkt wordt dat de huidige wijze van financiering wordt herzien. Voorstellen zijn hiertoe al besproken. De herziening hangt vooral samen met de internationalisering van het onderwijs en het belang om de kenniseconomie extra impulsen te geven. Tot op heden gaan er echter vier geldstromen richting de hogere onderwijsinstellingen: collegegelden, de eerste geldstroom, de tweede geldstroom en de derde geldstroom. De collegegelden worden overigens vaak tot de eerste geldstroom gerekend. Opgemerkt wordt dat met betrekking tot de geldstromen de eerste geldstroom nog verreweg de grootste is, maar dat de tweede en derde geldstroom sterk aan belang toenemen en in de toekomst waarschijnlijk bepalend zullen zijn voor het succes en voortbestaan voor de hogere onderwijsinstelling. Dit wordt ook versterkt door de huidige herziening van het kostenstelsel. Voorstellen zijn bijvoorbeeld al gepresenteerd om het onderwijs meer te laten bekostigen via donaties uit het bedrijfsleven en via afgestudeerde studenten.

De grootste geldstroom ten bate van onderwijs en onderzoek is de eerste geldstroom; circa 75% wordt hiermee gefinancierd. Voor hogescholen omvat deze geldstroom alleen een baat voor onderwijs. Deze geldstroom bestaat uit een lumpsum bekostiging door het ministerie van OCW. Het OCW-budget wordt alleen gecorrigeerd voor de ontwikkeling van de loonkosten en voor de prijsontwikkeling en eventueel voor beleidsmatige bijstellingen. De verdeling van de rijksbijdrage is wel voor een deel afhankelijk van prestatie-indicatoren zoals het aantal diploma's, het aantal eerstejaars en het aantal promoties (OCW, 2003). Vaak wordt de eerste geldstroom ook benut voor investeringen in huisvesting en hieraan gerelateerde zaken zoals infrastructuur. Dit is een gevaar omdat de primaire doelstelling van de onderwijsinstelling hieronder lijdt, zijnde onderwijs en onderzoek.

De tweede geldstroom is eveneens afkomstig van de overheid, maar heeft alleen betrekking op het bevorderen van wetenschappelijk onderzoek. De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) verdeelt het beschikbare budget. De derde geldstroom is de laatste jaren sterk gegroeid en bestaat voor een belangrijk deel uit middelen van internationale en nationale overheden en onderzoekstimulering van non-profit instellingen. Het bedrijfsleven heeft een aandeel van circa 10 procent in de derde geldstroom (OCW, 2003). De inkomsten worden gegenereerd door werk voor derden (ongeveer tweederde van de derde geldstroom) hierbij gaat het om vergoedingen voor diensten (contractonderzoek, advisering en dergelijke). De overige baten bestaan uit een zeer divers geheel van inkomsten, onder meer uit collegedictaten, verhuur en opbrengsten uit vermogen en inkomsten uit kantineverkoop. Vastgoedrendement valt hier ook onder.

Bij vastgoedrendement is een onderscheid te maken tussen direct en indirect rendement. Het directe rendement is hierbij het rendement op basis van de jaarlijkse vastgoedexploitatie. Het indirecte rendement is het rendement welke ontstaat na afstoting van het onroerend goed op de markt. Binnen de hogere onderwijsinstellingen is vastgoedrendement een begrip waarop nauwelijks wordt gestuurd. Ten aanzien van het beheer ofwel het directe rendement worden resultaten bijvoorbeeld zeer summier tot niet gerelateerd aan benchmarks binnen de vastgoedmarkt of binnen de sector van onderwijsvastgoed. Hierin komt wel verandering door de noodzaak om hierop scherp te zijn en het feit dat dit onderwerp onder de aandacht is gebracht door diverse publicaties zoals een aantal van ir. A. den Heijer (zie literatuurlijst). Voornoemde aandacht is ook ingegeven door de noodzaak tot efficiëntie en effectiviteit, aangezien de inkomensbronnen van de hogere onderwijsinstellingen veranderen en de post huisvesting meestal de tweede post is binnen de begroting en het jaarverslag en circa 10 tot 15% van de totale lasten omvat. Huisvesting dient daarom voor de onderwijsdoeleinden niet alleen effectief, maar ook efficiënt te zijn. Bottum-up wordt dit ook door diverse studierichtingen/faculteiten geëist, aangezien ze in toenemende mate de rekening hiervan krijgen door doorbelasting van de huisvestingskosten en anderzijds steeds meer inzien dat vastgoed als strategisch middel een bijdrage kan leveren aan het rendement van hun doelstellingen. Daarnaast is aandacht noodzakelijk voor het risicomangement, aangezien de vastgoedexploitatie risico's bij de hogere onderwijsinstellingen liggen. Dit betekent net als in overige vastgoedsectoren dat marktrisico's ingecalculeerd moeten worden, waaronder prognoses voor de economische waarde en het risico van leegstand. Naast dit alles speelt ook de toenemende concurrentie. Besparingen in huisvesting en opbrengsten middels vastgoed dragen bij aan een beter budget voor onderwijs- en onderzoekdoeleinden. Een effectief en efficiënt gebouw met een hoge bezettingsgraad op een goede locatie wordt daarbij steeds meer een voorwaarde tot het optimaal functioneren als onderwijsinstelling. De wijze van financieren is hierbij ook steeds meer een item om de kapitaallasten zo laag mogelijk te houden en daarmee ook de jaarlijkse exploitatie zo gunstig mogelijk te krijgen.

De aandacht voor het indirecte rendement loopt ver achter bij die van het directe rendement. Op zich een logisch gevolg van de historie, waarbij onderwijsvastgoed geheel werd gefinancierd en vastgoed binnen het onderwijs ondergeschikt was aan de faciliterende rol van de huisvesting voor onderwijs- en wetenschappelijke doeleinden. Met de aandacht voor het directe rendement van het vastgoed, neemt geleidelijk aan ook interesse voor het indirecte rendement toe. Uiteraard heeft dit alles ook te maken met het eerder in dit hoofdstuk geschetste transitieproces van traditioneel vastgoedbeheer naar strategisch vastgoedmanagement.

Bij de decentralisatie van de huisvesting van hogere onderwijsinstellingen in 1994 (HBO) en 1995 (universiteiten) is met de universiteiten een toeslag overeengekomen op de lumpsumbekostiging van 90 miljoen euro, welke onderling wordt verdeeld. Dit bedrag

bleek te weinig te zijn. Inmiddels heeft na onderzoek door de Commissie Koopmans (onafhankelijke commissie van financiële deskundigen opgericht door het ministerie van OCW en de VNSU⁴³) in 1998⁴⁴ en na een lobby van de VNSU aanpassing hiervan plaatsgevonden. Tot 2008 wordt een extra toelage verstrekt: 15 mln in 2004, 27,25 mln in 2006, 33,96 mln in 2007 en 31,83 mln in 2008. Dit is echter onvoldoende om de complete huisvestingsproblemen op te lossen, waardoor de druk hoog is om de jaarlijkse huisvestingskosten te verlagen of anderszins oplossingen te realiseren zoals het genereren van opbrengsten middels het universitair vastgoed.

5.1.4 Vastgoedgerelateerde externe ontwikkelingen

Naast de hiervoor genoemde interne aspecten voor het vastgoedbeleid van hogere onderwijsinstellingen, is er ook sprake van externe ontwikkelingen op de vastgoedmarkt. Externe ontwikkelingen op de vastgoedmarkt spelen zich af op Europees, nationaal, regionaal en lokaal niveau. Bij alledrie speelt de situatie op de vastgoedmarkt (mate van vraag en aanbod). Hierbij zijn in het bijzonder ontwikkelingen in de volgende deelsegmenten van belang: woningmarkt, kantorenmarkt en winkelonroerend goed markt. Een positieve of negatieve ontwikkeling in één van de deelsegmenten op Europees niveau beïnvloedt veelal ontwikkelingen op nationaal en regionaal/locaal niveau. Op regionaal/locaal niveau heeft de prestatie van een marktsegment indirecte gevolgen voor de overige marktsegmenten. Verpauperde, leegstaande winkel of kantoorpanden, beïnvloeden bijvoorbeeld de kwaliteit van het gebied, waar ook vastgoed uit andere segmenten is vertegenwoordigd. Met als gevolg een waardedaling van de overige vastgoedprijzen. De overheid heeft grote invloed op de vastgoedmarkt. Onderstaand worden met betrekking tot voornoemde drie niveaus een paar zaken ter illustratie eruit gelicht.

- Europees
 - i. Bevordering concurrentie invloed op grondpolitiek en het geven van financieel voordeel aan bepaalde sectoren in het bedrijfsleven;
 - ii. Subsidiebeleid ter stimulering van sectoren in het bedrijfsleven, ter bekostiging van infrastructurele projecten, ter bekostiging van lokale economisch stimulerende projecten etc.;
 - iii. Milieubeleid, waardoor de bouw in toenemende mate wordt geconfronteerd met geurzones, luchtkwaliteitzones, geluidszones e.d.;
 - iv. Veiligheidsbeleid waardoor een uitgebreide risico-analyse dient plaats te vinden;
 - v. Ecologiebeleid waardoor bepaalde diersoorten, plantensoorten of ecologische utopen worden beschermd;
 - vi. Monetair beleid waardoor de vastgoedprijzen en bouwkostenprijzen worden beïnvloed en daarmee de vastgoedmarkt;
 - vii. Beleid ten aanzien van kenniseconomie.

⁴³ Vereniging van Nederlandse Universiteiten

⁴⁴ Conclusie Commissie Koopmans: de gezamenlijke Nederlandse universiteiten hadden ultimo 1997 een vermogenstekort van 1,6 miljard gulden en daarmee een tekort aan eigen vermogen (d.w.z. genormeerde boekwaarde van terreinen en gebouwen met inventaris plus liquide middelen minus leningen) ter grootte van 30% van hetgeen noodzakelijk is voor een solide bedrijfsvoering. Voornoemd tekort kan namelijk leiden tot financieringsproblemen als gebouwen moeten worden vervangen en maakt voldoende afdekken van financiële risico's niet mogelijk.

- Nationaal
 - i. Ontwikkelingen in bouwnijverheid;
 - ii. Monetair beleid;
 - iii. Subsidiebeleid;
 - iv. Besluiten over sleutelprojecten en hoofdinfrastructuur;
 - v. Besluiten over monumentenzorg, landelijke grondpolitiek, ecologische hoofdassen, kenniseconomie.
- Regionaal/locaal
 - i. Regionaal/locaal grondbeleid;
 - ii. Regionaal/locaal lobbypolitiek ten aanzien van infrastructurele en economische projecten;
 - iii. Regionaal/locaal beleid ten aanzien van bedrijventerreinen, woongebieden en gebiedsontwikkelingen;
 - iv. Regionaal/locaal beleid ten aanzien van gestalte geven aan de kenniseconomie.

Met betrekking tot het vastgoed van hogere onderwijsinstellingen is het daarom van belang om bij vastgoedbesluiten de waarde van de locatie ook in ogenschouw te nemen en die af te zetten tegen ontwikkelingen welke binnen de vastgoedmarkt afspelen.

Als externe ontwikkelingen kunnen voorts nog worden genoemd de toenemende aandacht voor duurzaamheid. Duurzaamheid is hierbij een containerbegrip waar veel ondervalt zoals milieuvriendelijke materialen, gezond binnenklimaat, water- en energiebesparing en afvalpreventie. De aandacht hiervoor is enerzijds te verklaren uit toenemende regelgeving op dit terrein en de stijgende kosten qua vastgoedexploitatie indien aspecten hierin worden genegeerd. Daarnaast vertaalt een duurzaam gebouw zich steeds meer terug in de vastgoedwaarde. Dit vanwege de toenemende aandacht voor een gezond binnenklimaat, de steeds grotere wens tot kwaliteit en de stijgende jaarlijkse vastgoedexploitatiekosten bij veronachtzaming hiervan.

5.2 Resultaten interviews met hogere onderwijsinstellingen

Onderstaand worden de resultaten omschreven van 54 gesprekken, die hebben plaatsgevonden met sleutelfiguren binnen de sector van hogere onderwijsinstellingen. De gesprekken hebben tot doel gehad om naast wat algemene informatie, specifieke informatie met betrekking tot toekomstig vastgoedbeleid te verkrijgen. De specifieke zaken zijn vertaald in kernpunten, die beantwoord moeten worden om de instelling tot de respons te mogen rekenen.

KERNPUNTENLIJST	
Aantal studenten in 2004	
Meerderheid eigendom	Ja / Nee
Concentratie huidige huisvesting	1 in of nabij binnenstad 1 campus 6 campus & binnenstad 0 anders
Recente renovaties/nieuwbouw	Ja / Nee
Nieuwbouw/uitbreidingsplannen	Ja / Nee

Vastgoedlocatiebeleid: Concentratie van gebouwen	Ja / Nee <u>Zo ja:</u> 0 in of nabij binnenstad 0 campus 0 campus & binnenstad 0 anders, namelijk ..
Vastgoed is vooral een kostenpost	Ja / Nee
Vastgoed wordt benut als potentiële opbrengstenbron	Ja / Nee
Onderscheid naar representatief vastgoed en werkgebouwen	Ja / Nee
Drie belangrijkste aandachtspunten binnen het vastgoedbeleid	

Bij de bespreking van de kernpunten is doorgesproken over de belangrijkste aandachtspunten binnen het vastgoedbeleid van de instelling om conclusies te kunnen trekken over lopende zaken en tendensen op dit terrein bij de diverse universiteiten en hogescholen.

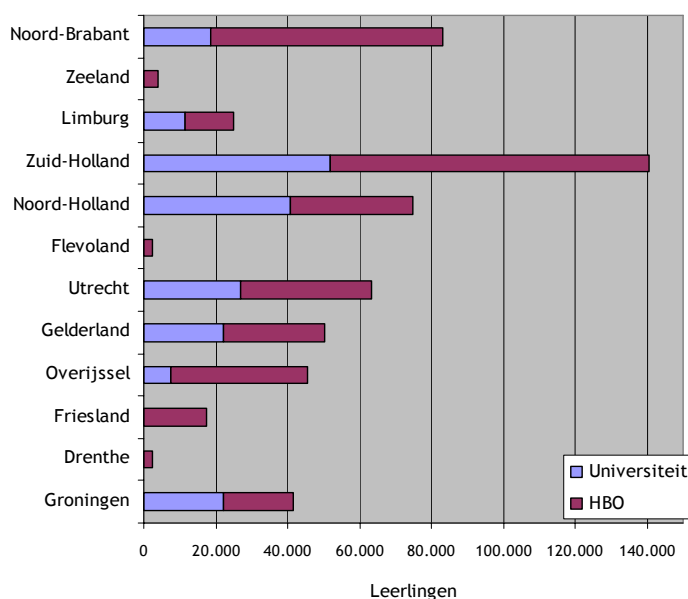
5.2.1 Conclusies kernpuntenlijst (met uitzondering van laatste item)

Onderstaand zijn de onderzoeksresultaten in grafieken weergegeven. Daarbij zijn de resultaten van de universiteiten en de Hbo-instellingen samengevoegd. Voor het onderscheid tussen Hbo-instellingen en universiteiten zijn staafdiagrammen opgenomen, het totaal van deze staven is 100%.

Grafisch zijn niet weergegeven de eigendomssituatie van het vastgoed en of vastgoed vooral een kostenpost is. Van de hogere onderwijsinstellingen heeft namelijk 100% de meerderheid van het vastgoed in eigendom en 100% beschouwt vastgoed vooral als kostenpost.

5.2.1.1 Aantal studenten

Figuur 5.1 Aantal leerlingen per provincie naar opleidingstype

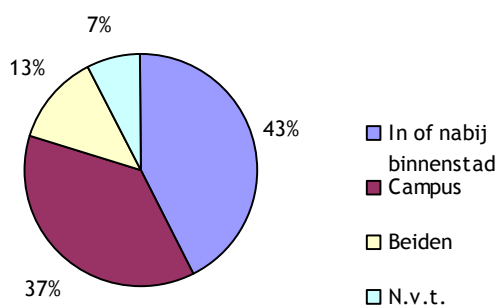


© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Voorstaande grafiek is opgenomen om een beeld te krijgen van waar de concentratie zit van het aantal academische en Hbo-studenten. Afgelezen kan worden dat die sterk geconcentreerd is in de Randstad en dat in de uithoeken van Nederland relatief weinig studenten aanwezig zijn. Op zich is dit logisch aangezien dezelfde parallel getrokken kan worden qua bevolkingsdichtheid. In de uithoeken zijn de studentenaantallen geconcentreerd in een paar steden. Met betrekking tot dit onderzoek illustreert dit dat de mogelijkheid tot het gebruiken van de huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument voor bestaand stedelijk gebied is beperkt tot die gebieden waar de concentraties liggen. Verhoudingsgewijs heeft de Randstad hiertoe meer opties dan in de uithoeken van Nederland. Daar liggen uitsluitend kansen in een paar steden.

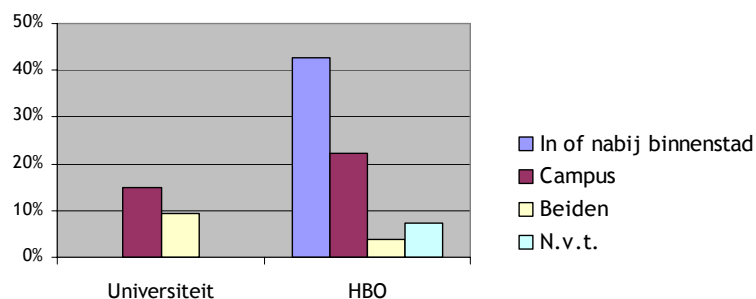
5.2.1.2 Concentratie van huidige huisvesting

Figuur 5.2 Concentratie bij huidige huisvesting



© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Figuur 5.3 Concentratie bij huidige huisvesting naar opleidingstype



© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Voorstaande twee grafieken illustreren dat de grootste concentratie van hogere onderwijsinstellingen in of nabij de binnenstad ligt en op de campus. Opvallend is dat de concentratie in of nabij de binnenstad alleen aanwezig is bij Hbo-instellingen.

Concentratie op de campus ligt bijna gelijkwaardig tussen de Hbo-instellingen en de universiteiten.

Onder de hogere onderwijsinstellingen heeft een relatief klein aandeel een concentratie zowel op de campus als in of nabij de binnenstad. Bij universiteiten is dit vaak het geval. Op zich is dit logisch, vooral bij “oude” universiteiten omdat deze van oudsher in de binnenstad waren gehuisvest. Hier bevindt zich vaak het historische academieggebouw, dat gebruikt wordt voor bijzondere gelegenheden en dat het historische en academische karakter van de universiteit benadrukt. In de nabijheid bevinden zich veelal andere representatieve historische monumentale gebouwen. Bepaalde opleidingen passen echter door stringente overheidsregelgeving bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid en milieu, niet in deze binnenstedelijke omgeving. Daarnaast is uitbreiding bij de bestaande concentratie vaak lastig en duur. Uitplaatsing naar een campus is daardoor een logisch gevolg.

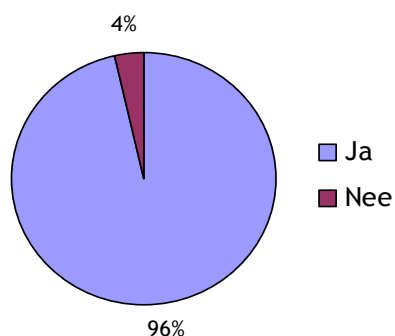
Concentratie op campussen is voornamelijk aan de orde bij technische universiteiten en “nieuwe” universiteiten. Bij technische universiteiten is dit ontstaan door de samenwerking met het bedrijfsleven, waarbij kennisinstututen en kennisintensieve bedrijven in de nabijheid moesten worden gehuisvest. De campus is daardoor een logisch gevolg.

Huisvesting van Hbo-instellingen op de campussen is meestal gerelateerd aan fusies. Het beleid van de gemeente en het bestemmingsplan gaven daarbij ruimte tot huisvesting op de campus. Ditzelfde geldt voor “nieuwe” universiteiten. Huisvesting op de campus is daarom min of meer ingegeven vanuit gemeentelijk beleid.

Bij een relatief klein aantal is concentratie echter niet van toepassing. Het betreft hier vaak kleine HBO-scholen die liggen op gemakkelijk bereikbare plekken aan de rand van de stad of in een buitenwijk van de stad. Het betreft hier een Pabo, een kunstonderwijsinstelling en een provinciale algemene Hbo-instelling. De laatste gaat zich concentreren op een campus.

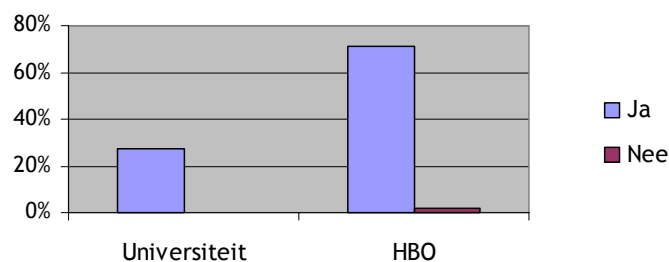
5.2.1.3 Vastgoedbeleid ten aanzien van concentratie van huisvesting

Figuur 5.4 Concentratiebeleid in huidig vastgoedbeleid



© Postma Vastgoed Consultancy

Figuur 5.5 Concentratie in huidig vastgoedbeleid naar opleidingstype

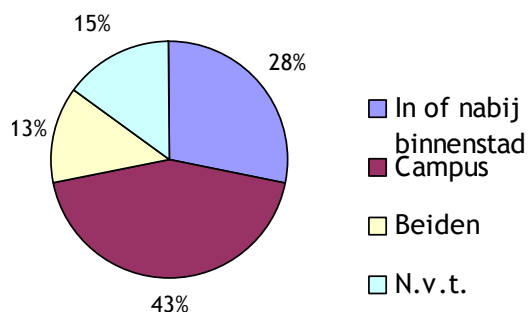


© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Voorstaande twee grafieken geven aan dat zowel onder Hbo-instellingen en universiteiten sprake is van een concentratietendens. Deze tendens wordt vrijwel bij alle hogere onderwijsinstellingen veroorzaakt door de noodzaak tot een meer efficiënt gebouwenbeheer. Even belangrijk is de wens tot kennisuitwisseling en het multidisciplinair samenwerken tussen de verschillende faculteiten c.q. studierichtingen, evenals tussen de verschillende onderwijsinstellingen. Het beeld sluit aan bij de vastgoedontwikkelingen zoals geschetst in het eerste deel van dit hoofdstuk.

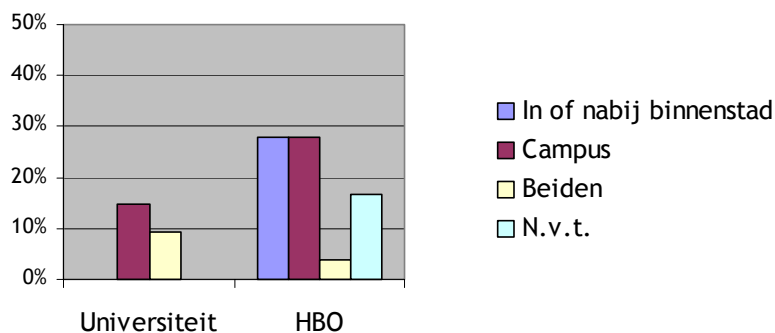
5.2.1.4 Locatie van gewenste concentratie

Figuur 5.6 Concentratiegebied van vastgoed



© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Figuur 5.7 Concentratiegebied van vastgoed naar opleidingstype



© Postma Vastgoed Consultancy

Ten opzichte van de grafiek van de huidige concentraties valt het op dat de tendens tot huisvesting op de campus zich voortzet (van 37% naar 43%). Dit gaat gepaard met een aanzienlijke afname van concentratie in of nabij de binnenstad (van 43% naar 28%).

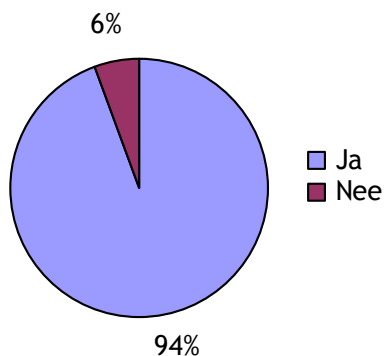
Opmerkelijk is echter dat ondanks de afname van concentratie in of nabij de binnenstad uit de enquête naar voren kwam dat toch relatief veel onderwijsinstellingen, welke behoren tot de 10 grootste, juist nadrukkelijk uitsluitend kiezen voor een locatie in of nabij de binnenstad. Als redenen werden genoemd het al in bezit hebben van gebouwen op die locatie en de versterkende werking van de binnenstad op het imago van de onderwijsinstelling.

Af te lezen valt dat toch nog een behoorlijk aantal instellingen geen voorkeur heeft voor concentratie op een campus en in of nabij de binnenstad (15%). Het betreft hier alleen Hbo-instellingen. Allen zijn relatief klein van aard en betreffen veelal gespecialiseerd onderwijs op één uitzondering na. Deze behoort tot de top 5 van de grotere onderwijsinstellingen. De laatste heeft geen voorkeur voor de binnenstad of campus omdat het vastgoedbeleid zich daarvan concentreert op spreading langs een kennisas.

De tendens tot toename van de concentratie op de campus in combinatie met het feit dat ook heel bewust weer wordt gekozen voor de binnenstad past binnen de hiervoor geschetste vastgoedontwikkelingen bij hogere onderwijsinstellingen.

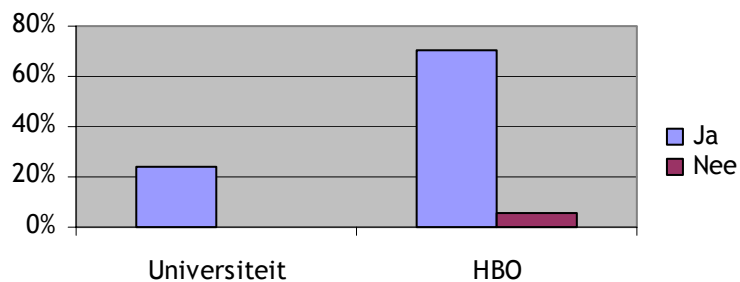
5.2.1.5 Recente renovaties of nieuwbouw

Figuur 5.8 Recente renovaties of nieuwbouw opleidingstype



© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Figuur 5.9 Recente renovaties of nieuwbouw naar

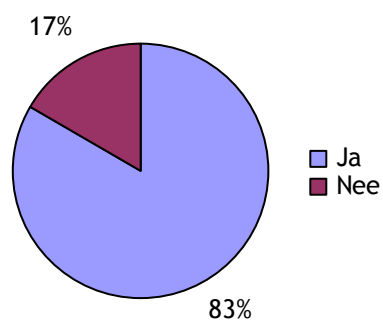


© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Uit beide grafieken blijkt dat bij zowel universiteiten als Hbo-instellingen sprake is geweest van recente renovaties of nieuwbouw. Dit correspondeert met de geschetste ontwikkelingen binnen de vastgoedsector van hogere onderwijsinstellingen in het eerste deel van dit hoofdstuk.

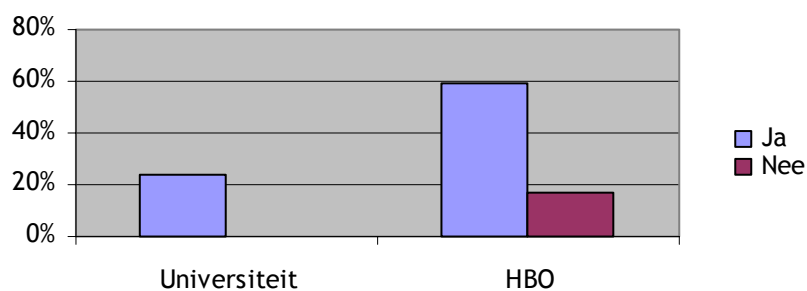
5.2.1.6 Huidige of toekomstige nieuwbouw- of uitbreidingsplannen

Figuur 5.10 Nieuwbouw- of renovatieplannen



© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Figuur 5.11 Nieuwbouw- of uitbreidingsplannen naar opleidingstype

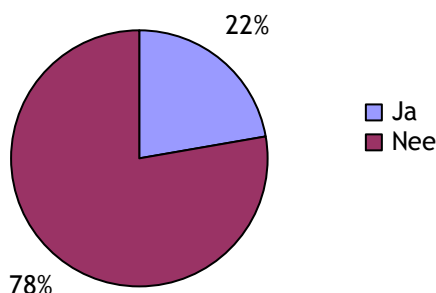


© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Beide grafieken geven de dynamiek aan bij zowel universiteiten als Hbo-instellingen. Een relatief klein aantal van de Hbo-instellingen heeft geen nieuwbouw- of uitbreidingsplannen. De instellingen waar dit betrekking op heeft zijn kleine HBO instellingen; twee betreffen een PABO, drie kunstonderwijs en één hotelschool. Dit correspondeert tevens met de geschetste ontwikkelingen binnen de vastgoedsector van hogere onderwijsinstellingen in het eerste deel van dit hoofdstuk.

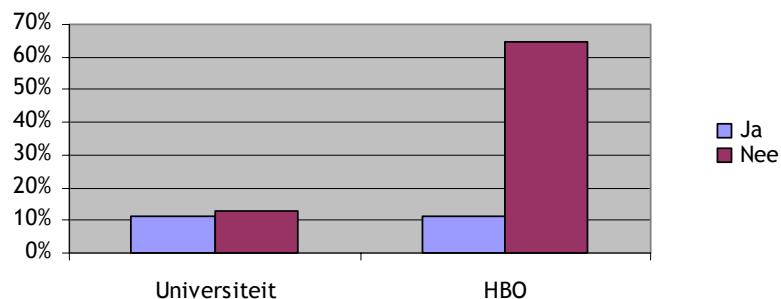
5.2.1.7 Vastgoed als kostenpost en potentiële opbrengstenbron

Figuur 5.12 Vastgoed als potentiële opbrengstenbron



© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Figuur 5.13 Vastgoed als potentiële opbrengstenbron naar opleidingstype

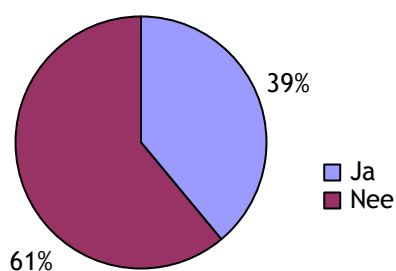


© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Zoals hiervoor al is aangegeven wordt vastgoed door alle onderwijsinstellingen vooral beschouwd als kostenpost. Het is daarom niet verrassend dat 75% van de instellingen vastgoed niet beschouwd als potentiële opbrengstenbron. Wel is sprake van een significant verschil tussen Hbo-instellingen en universiteiten. Bijna de helft van de universiteiten beschouwt vastgoed als potentiële opbrengstenbron. Bij HBO instellingen betreft dit een kleine minderheid van 11%.

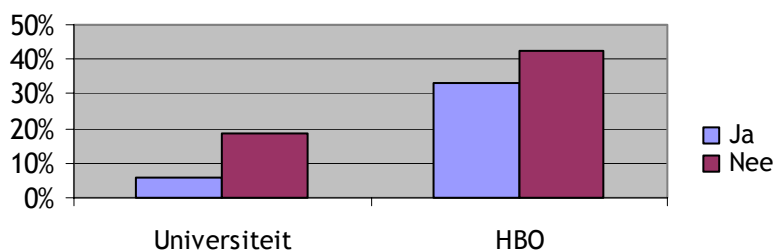
5.2.1.8 Onderscheid tussen representatief en functioneel vastgoed

Figuur 5.14 Onderscheid tussen representatief en functioneel vastgoed



© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Figuur 5.15 Onderscheid tussen representatief en functioneel vastgoed naar opleidingstype



© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Dit item is opgenomen om te onderzoeken in hoeverre de slag naar efficiency ook wordt gemaakt middels onderscheid in de functie van de gebouwen. Als referentie is hierbij de Angelsaksische situatie genoemd waarbij vaak bij één of enkele gebouwen verhoudingsgewijs veel aandacht en geld is gespendeerd aan de architectuur hiervan. Overige gebouwen worden beoordeeld op functionaliteit. De architectuur moet passend zijn en de leefbaarheid niet verstoren, doch is tegelijkertijd niet bijzonder. Gevraagd is of dit aspect ook speelde binnen het vastgoedbeleid van de betreffende onderwijsinstelling

door ook een deel van het gebouw extra representatief te maken dan wel één of enkele gebouwen.

Uit de beide grafieken kan worden geconcludeerd dat dit onderscheid bij relatief veel hogere onderwijsinstellingen wordt gemaakt. Tussen de universiteiten en de Hbo-instellingen is wederom echter sprake van een significant verschil. Bij de ruime meerderheid van de universiteiten speelt dit onderscheid niet. Dit is ook te verklaren doordat relatief veel universiteiten al over een historisch gebouw beschikken die voor representatieve doeleinden en bijzondere gelegenheden wordt benut. Bij nieuwbouw en renovaties speelt vaak de Nederlandse norm. Wat betekent dat geen onderscheid in het kwaliteitsniveau wordt gemaakt. Vaak heeft het geen onderscheid maken naar representatief en functioneel vastgoed ook te maken met het feit dat de nieuwbouw of renovatie gerelateerd is aan de faculteit. Prestige speelt hier vaak een behoorlijke rol. Daarnaast zijn universiteiten verhoudingsgewijs vaak rijker dan Hbo-instellingen.

Toch is het bijzonder dat bijna de helft van de Hbo-instellingen dit onderscheid wel maakt. De oorzaak hiervan is vaak van financiële aard. Daarnaast speelt dat de verschillende studierichtingen vaak meer opgaan in de instelling. Historisch gezien is hier minder dan bij de universiteiten sprake van eigen identiteiten met eigen zeggenschap.

Geconcludeerd kan daarom worden dat de beide grafieken onderstrepen dat binnen het vastgoedbeleid van hogere onderwijsinstellingen sprake is van een steeds meer strategische benadering. Duidelijk wordt hier steeds meer afstand genomen van de Nederlandse norm waarbij de kwaliteit van het vastgoed min of meer uniform is. Naast het teken van meer strategisch opereren, duidt dit op ook aansluiting zoeken bij internationaal gebruikelijke concepten. De Angelsaksische situatie is hierbij een duidelijk referentiekader.

5.2.2 Conclusies op basis van aandachtspunten binnen het vastgoedgebied

Bij alle geënquêteerde onderwijsinstellingen is gevraagd naar de drie belangrijkste aandachtspunten binnen het vastgoedbeleid. De antwoorden daarop scoorden vaak 11 criteria. Voor de rest was het een versnippering van antwoorden. Onderstaand wordt de top elf score weergegeven en nader toegelicht. De top elf score was als volgt:

1. Functionaliteit
2. Efficiency
3. Uitstraling en representativiteit
4. Campus
5. Vastgoed financieel
6. Aantrekkelijke leer- en werkomgeving
7. Bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs
8. Duurzaamheid
9. Concentratie
10. Flexibiliteit
11. Kennisuitwisseling

Versnipperde antwoorden luiden als volgt: kleinschalig beleven, verhouding eigendom/huur, inspirerend, bedrijfsleven, koppeling aan faculteit, ICT, internationalisering, veiligheid/ARBO, bereikbaarheid locatie, binnenstad, onderhoud en studentenhuysvesting. De score van het “bedrijfsleven” was gerelateerd aan een campusconcept. De score onderhoud als belangrijkste aandachtspunt binnen het vastgoed werd alleen geantwoorde door kleine Hbo-instellingen (onder de 1000 studenten).

1. Functionaliteit

Bijna 3/4 van de hogere onderwijsinstellingen benoemde functionaliteit als hoofddoelstelling. Dit werd in de meeste gevallen onderbouwd met het feit dat het primair gaat om het voorzien in huisvesting voor onderwijsdoeleinden. Vooral ten aanzien van de oudere gebouwen moest hieraan nogal wat veranderen gezien de ontwikkelingen binnen het onderwijs.

2. Efficiency

Iets meer dan de helft benoemde efficiency tot de top drie van de belangrijkste aandachtspunten binnen het vastgoedbeleid. Vaak werd dit onderbouwd met de noodzaak tot het beter benutten van de vierkante meters of het overtollig aanwezig zijn van vierkante meters. Meestal werd daarbij aangegeven dat hieraan financiële noodzaak ten grondslag lag.

3. Uitstraling en representativiteit

Dit item werd door een kleine helft van de hogere onderwijsinstellingen benoemd. Onderbouwd werd dit veelal met de gebouwen. De uitstraling en representativiteit hiervan werd als visitekaartje gezien van de hogere onderwijsinstelling. Tevens was het een bijdrage aan de identiteit van de hogere onderwijsinstelling. Soms werd genoemd dat dit bijdraagt aan de leefbaarheid binnen het onderwijsgebouw.

4. Campus

De campus werd ook door een kleine helft van de geënquêteerde onderwijsinstellingen genoemd. Opvallend was dat onderwijsinstellingen die dit item benoemden als één van de belangrijkste aandachtspunten vaak meer strategisch bezig zijn met het vastgoed als instrument voor onderwijsdoeleinden dan onderwijsinstellingen die zijn gehuisvest op plekken in of nabij de binnenstad.

Voor veel onderwijsinstellingen vormt de campus een belangrijk aandachtspunt van beleid omdat dit de relatie met andere onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven, de overheid en non-profit instellingen versterkt. Dit stimuleert kennisuitwisseling.

Daarnaast werd het noemen van de campus veelal onderbouwd omdat dit mogelijk maakt dat ook locaties kunnen worden aangeboden met een goede prijs/kwaliteitverhouding aan het bedrijfsleven en onderzoeksinstituten met bijhorende voorzieningen. De motivatie hierachter was kennisuitwisseling.

Naast voornoemde werd als motief ook de toenemende internationalisering genoemd. Het campusmodel draagt bij aan het aansluiting vinden met andere buitenlandse campussen, vooral omdat dit ook mogelijkheden biedt om dit te combineren met studentenhuysvesting voor buitenlandse studenten. Als referentie werden daarbij soms de bij buitenlandse studenten gewilde campussen genoemd in Amerika en Engeland. Realisatie van een campus wordt om deze redenen gezien als een vereiste voor de internationalisering en om de school ook aantrekkelijk te houden voor Nederlandse studenten.

Bij doorvragen over het campusconcept blijkt dat hogere onderwijsinstellingen nog sterk gefocust zijn op het gebied binnen de grenzen van de campus en nog relatief weinig de context buiten de campus in ogenschouw nemen. Voor zover dit wel gebeurt, is dit vrijwel altijd gerelateerd aan studentenhuysvesting.

5. Vastgoed financieel

Dit item werd door een ongeveer 1/4 van de respondenten genoemd. Als onderbouwing werd dikswijks genoemd het beheersen van de kosten. Een enkeling

relateerde dit tevens aan het doorbelasten van kosten om hiermee opbrengsten te genereren en verhuur aan derden.

6. **Aantrekkelijke leer- en werkomgeving**
Een aantrekkelijke leer- en werkomgeving werd door een kleine 1/4 van de respondenten genoemd. Als motieven werden genoemd dat dit bijdraagt aan de kennisoverdracht en kennisuitwisseling. Soms werd dit ook geassocieerd met de uitstraling en representativiteit van de hogere onderwijsinstelling.
7. **Bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs**
Punt 7 stond gelijk met de score van duurzaamheid (8). Beide omvatten circa 1/5 van de onderwijsinstellingen. De bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs werd veelal gerelateerd aan functionaliteit in combinatie met aantrekkelijke leer- en werkomgeving.
8. **Duurzaamheid**
De onderbouwing van duurzaamheid werd vooral geassocieerd met efficiency en milieu. Toepassing hiervan geschiedt veelal door het toepassen van energiebesparende maatregelen en het gebruik van duurzame materialen. De aandacht hiervoor werd onderbouwd met de realisatie van minder jaarlijkse exploitatiekosten en maatschappelijk verantwoord handelen.
9. **Concentratie**
Opvallend was dat dit item slechts door circa 1/5 van de respondenten werd genoemd, terwijl uit de kernresultaten blijkt dat vrijwel alle hogere onderwijsinstellingen hiermee bezig zijn. De onderbouwingen die werden gegeven, waren gebaseerd op efficiency, optimalisering kennisuitwisseling en onderstrepen van identiteit van de hogere onderwijsinstelling.
10. **Flexibiliteit**
Flexibiliteit werd meestal geassocieerd met de behoefte om ook multifunctioneel te zijn. Dit werd weer gerelateerd aan het behoud van de vastgoedwaarde en het optimaal kunnen blijven afstemmen op ontwikkelingen binnen het onderwijs. Dit item werd benoemd door circa 10% van de respondenten.
11. **Kennisuitwisseling**
Dit item werd eveneens door ongeveer 10% van de respondenten benoemd. Opvallend was dat kennisuitwisseling vrijwel uitsluitend een belangrijk aandachtspunt binnen het vastgoed is bij hogere onderwijsinstellingen welke geconcentreerd zijn op de campus. Als onderbouwing werd dan ook aangegeven het bevorderen van de kennisuitwisseling door middel van de campus omdat dit de interactie met anderen, waaronder het bedrijfsleven, bevordert.

Alvorens de hoofdstukconclusie te formuleren, worden hiernavolgend nog enkele punten behandeld die niet zijn genoemd onder de aandachtspunten van het vastgoedbeleid, maar wel pregnant naar voren kwamen tijdens de gesprekken met de sleutelfiguren van de onderwijsinstellingen.

Unilocatie

Veel onderwijsinstellingen hanteren het concept van de zgn. unilocatie. Hieronder wordt verstaan het zoveel mogelijk concentreren van het vastgoed. Dit punt werd minder genoemd bij hoger onderwijs in de creatieve sector. Concentraties vinden hoofdzakelijk plaats op campussen. Waar van oudsher al vastgoed van formaat in of nabij de binnenstad

aanwezig is, wordt ook gezocht naar mogelijkheden tot verdere concentratie. Belangrijkste motieven tot de unilocatie zijn kennisuitwisseling, efficiency en uitstraling.

Historie

Het vastgoedbeleid blijkt bij veel instellingen afhankelijk te zijn van de wijze waarop de afgelopen jaren de school was gehuisvest. Fusies vormen hierbij soms een breekijzer, waarbij zelfs relatief nieuwe gebouwen worden afgestoten of een niet uitgesproken wens tot afstoting bestaat. De wijze waarop de interne organisatie is opgezet speelt hierbij ook een rol, evenals de mate waarin faculteiten/ studierichtingen steeds meer voor elkaar open staan om kennis te delen en samen projecten op te starten. Culturele waarden en de mogelijkheid om bestaand vastgoed tegen financieel aantrekkelijke voorwaarden te kunnen afstoten, kwamen tijdens de gesprekken vaak aan de orde om gestalte te kunnen geven aan de wens tot verdere concentratie.

Financiering

Opmerkelijk vaak kwam ook het onderwerp financiering aan de orde tijdens de gesprekken. Meestal werd dan in termen van bezuiniging gesproken. Relatief vaak werd daarbij ook nieuwbouw als mogelijkheid geopperd om de jaarlijkse exploitatiekosten te verlagen. Tegelijkertijd werd daarbij vaak ook vermeld dat dit echter vanwege onvoldoende budget niet de eerste prioriteit heeft.

Onderhoud

Bij het doorvragen op de aandachtspunten was onderhoud een item dat aan de orde kwam. Bij drie kleine hbo-instellingen was dit het belangrijkste aandachtspunt binnen het huidige vastgoedbeleid. Bij anderen werd het zijdelings genoemd bij de belangrijkste drie aandachtspunten. Overall vormt het vrijwel een punt van aandacht omdat de meerderheid te maken heeft met gebouwen van minimaal 20 jaar oud, waarop niet altijd even structureel onderhoud heeft plaatsgevonden en omdat vaak de gebouwen economisch verouderd zijn door de ontwikkelingen binnen de onderwijs- en vastgoedsector.

Studentenhuisvesting

Als prioritair aandachtspunt binnen het vastgoedbeleid scoorde dit item niet hoog. In vrijwel alle gesprekken kwam het onderwerp studentenhuisvesting wel aan de orde. Vooral omdat hier zorgen over waren of omdat dit onderwerp relevant was binnen de campus of om buitenlandse studenten te kunnen binnenhalen. Op zich is de lagere prioriteit ook logisch, omdat hogere onderwijsinstellingen in het algemeen zelf geen eigenaar zijn van de gebouwen met als functie studentenhuisvesting. Ten behoeve van de huisvesting van buitenlandse studenten nemen ze echter vaak een groot aantal kamers af van de eigenaar, waardoor zij het leegstandrisico lopen. Daarnaast blijkt dat de studentenhuisvesting een steeds belangrijker item wordt in concurrentie met andere onderwijsinstellingen en daardoor van belang is voor hun continuïteit. Aangezien studentenhuisvesting ook een belang is voor de gemeente, wordt vaak tezamen met hen en corporaties gezocht naar mogelijkheden ter verbetering hiervan zowel kwantitatief als kwalitatief.

5.3 Hoofdstuksamenvatting

Uit voorafgaande kan worden afgeleid dat het vastgoedbeleid van hogere onderwijsinstellingen de afgelopen jaren is geconfronteerd met veel ontwikkelingen. De komende jaren zal dit niet veranderen. Belangrijke externe factoren, waarom ontwikkelingen hebben plaatsgevonden en zullen plaatsvinden, zijn gelegen in:

- De transitie van traditioneel vastgoedbeheer naar strategisch vastgoedmanagement;

- De veranderingen binnen de sector onderwijs;
- Financiële mogelijkheden;
- Vastgoedgerelateerde externe ontwikkelingen.

De noodzaak van een efficiënt en effectief vastgoedbeleid op basis van een strategisch plan maakt dat instellingen hun huidige vastgoedportefeuille zeer kritisch moeten beschouwen. Met het oog hierop zullen concentraties plaatsvinden, omdat dit vaak de beste oplossing is om onderwijsdoelstellingen te bewerkstelligen en omdat dit veelal een meer efficiënt en effectief vastgoedbeleid mogelijk maakt. Dit laatste is noodzakelijk vanuit de huidige financiële situatie en om in de toekomst met vastgoed mogelijk financieel rendement te kunnen genereren.

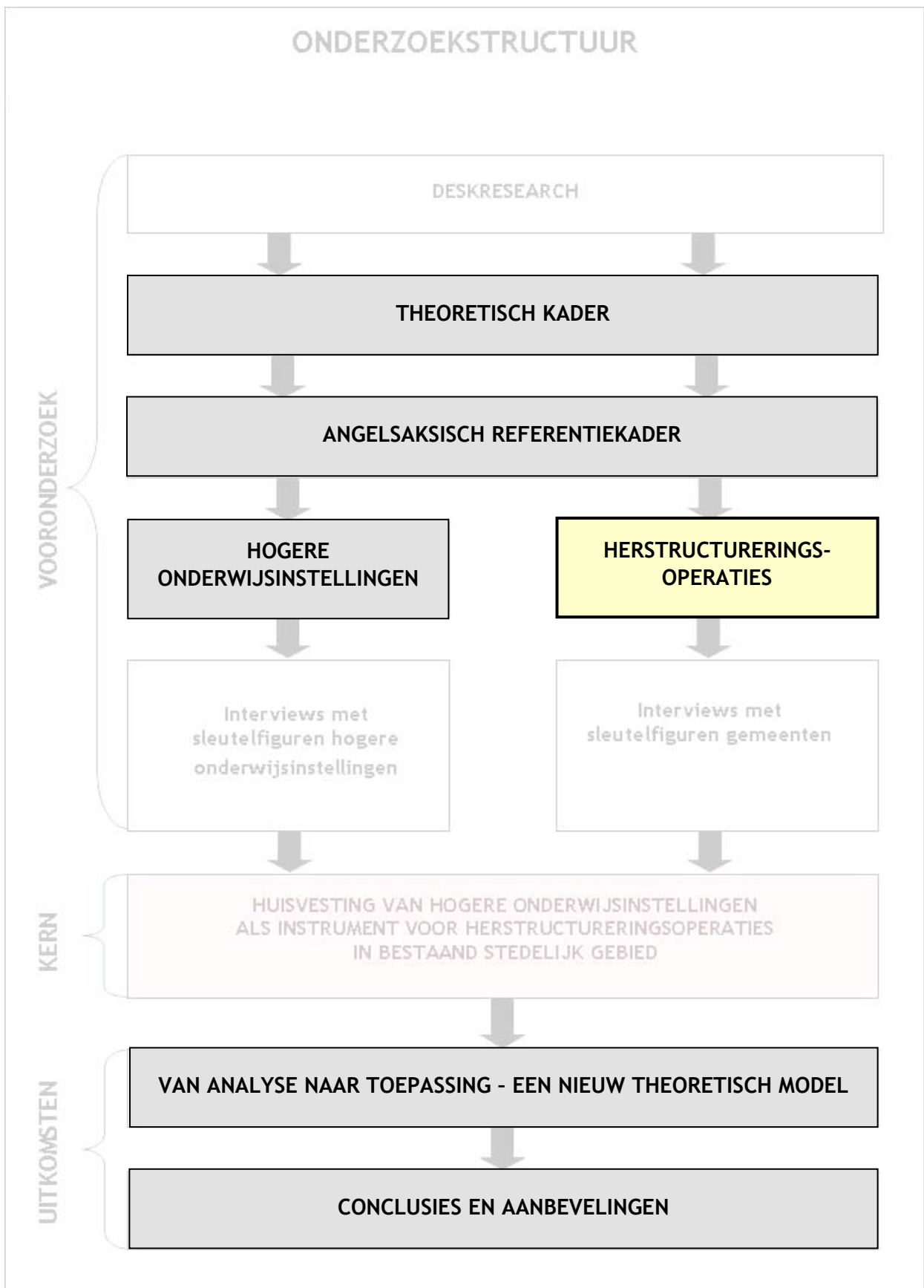
Uit de interviews werd bevestigd dat hogere onderwijsinstellingen nog in de transitie zitten naar strategisch vastgoedmanagement. Binnen het vastgoedbeleid staat functionaliteit nog op nummer 1. Het nog onvoldoende strategisch opereren blijkt ook uit het feit dat vooral vanuit kosten wordt geredeneerd. Opmerkelijk is dat dit niet als consequentie heeft dat binnen het vastgoedbeleid onderscheid wordt gemaakt tussen representatieve en functionele gebouwen. Mogelijk hangt dit samen met de hoge score van uitstraling en representativiteit als één van de belangrijkste aandachtspunten binnen het vastgoedbeleid. Het denken vanuit kosten wordt ook bevestigd doordat efficiency tot de top 3 van de aandachtsvelden binnen het vastgoedbeleid van hogere onderwijsinstellingen behoort.

De tendens naar het uitplaatsen van onderwijsgebouwen naar de campus is nog niet gestopt. Tegelijkertijd is echter ook een tendens waarneembaar naar het wederom gevestigd zijn in of nabij de binnenstad. Het laatste item is echter geen belangrijk aandachtsveld binnen het vastgoedbeleid. De campus blijkt daarentegen bij meer dan de helft van de onderwijsinstellingen een hoge prioriteit te hebben binnen het vastgoedbeleid.

Al met al kan worden geconcludeerd dat hogere onderwijsinstellingen in een transitie zitten naar strategisch vastgoedmanagement. Momenteel zijn ze vooral gefocust op functionaliteit en de kosten van hun vastgoed. Binnen het vastgoedbeleid ligt het accent op gebouwen of concentratie hiervan in het bijzonder middels het campusconcept.

Vanuit het campusmodel wordt vaak nog gedacht binnen de grenzen van de campus. Een link naar de omgeving of de binnenstad vindt nauwelijks plaats. Voorzover dit wel gebeurt, heeft dit vooral betrekking op studentenhuisvesting. Dit heeft te maken met de toenemende internationalisering en concurrentie tussen hogere onderwijsinstellingen. Kwalitatief hoogwaardige studentenhuisvesting is hierbij een voorwaarde en een belangrijk onderscheidend concurrentiemiddel.

Tegelijkertijd kan worden geconcludeerd dat voldoende dynamiek in de markt aanwezig is en daarom kansen aanwezig zijn om hogere onderwijsinstellingen meer te betrekken herstructureringsoperaties in bestaand stedelijk gebied. Binnen de vastgoedmarkt is het één van de grootste spelers met een omvang van circa 7 miljoen m² BVO. Daarmee is het van dezelfde omvang als de Rijksgebouwendienst, welke als één van de belangrijkste vastgoedspeler van Nederland wordt beschouwd.



HOOFDSTUK 6 HERSTRUCTURERINGSOPERATIES

In hoofdstuk 1 is al kort ingegaan op de achtergrond van herstructureringsoperaties. Voorts zijn in hoofdstuk 3 theoretische aspecten aan de orde gekomen van gebiedsontwikkeling en vastgoedmanagement. In dit hoofdstuk zal dit worden uitgewerkt op het niveau van herstructurering. Daarbij zal worden gezien in hoeverre hogere onderwijsinstellingen hierbij een rol van betekenis kunnen vervullen. Vervolgens zal worden ingegaan op de resultaten welke naar voren zijn gekomen uit de gesprekken met de gemeenten waarbinnen hogere onderwijsinstellingen zijn gevestigd. Het hoofdstuk zal vervolgens worden afgerond met het formuleren van een samenvatting en de conclusies.

6.1 Herstructureringsoperaties binnen de context van gebiedsontwikkeling

Als leidraad voor verdere uitwerking van herstructureringsoperaties gelden de principes voor gebiedsontwikkeling, zo blijkt uit hoofdstuk 3. Daarbij is gewezen op de publicatie “Stedelijke Gebiedsontwikkeling in Hoofdpijnen” van Dr. J. van ’t Verlaat.

Uit deze publicatie blijken bij gebiedsontwikkeling de volgende zaken van belang:

1. Context;
2. Inhoud;
3. Stakeholders;
4. Procesvoering;
5. Middelen.

Aan de hand van deze vijf punten worden hieronder de mogelijkheden voor benutting van huisvesting van kennisinstellingen bij stedelijke herstructurering verder uitgewerkt.

6.1.1 Context

In hoofdstuk drie is al aangegeven dat bij de context van gebiedsontwikkeling impliciet rekening moet worden gehouden met ontwikkelingen van allerlei aard, waarbij ook buiten de bestaande kaders om moet worden gedacht. Huidige gebiedsontwikkelingen kenmerken zich vaak door te veel denken binnen de grenzen van het gebied. Dit past niet bij een steeds verdergaande mondialisering en de toenemende invloed van ICT op de samenleving.

Interessant in dit kader zijn de vele theorieën op dit vlak waaronder van Manuel Castells, Saskia Sassen, Richard Florida, D. Jacobs en Michael E. Porter.

Herstructureringsoperaties kenmerken zich door de vaak sterke focus op het gebied waar de ontwikkeling plaats gaat vinden. Bovenstaande theorieën onderstrepen het belang om binnen een bredere context afwegingen te maken, waarbij minimaal wordt gekeken naar het direct omliggend gebied en de plaats/regio waar het herstructureringsgebied onderdeel van uitmaakt. Daarbij dienen mogelijkheden tot het gebruiken van potenties van het omliggend gebied, stad of regio voor het eigen gebied te worden onderzocht en te worden geïmplementeerd binnen de herstructurering zodat hiermee positieve resultaten worden gegenereerd zowel binnen het eigen gebied als ook op hogere schaalniveaus. Door de inbedding van de herstructurering in een bredere context leidt dit mogelijk tot een meer

duurzaam resultaat en een beter resultaat van geïnvesteerde middelen omdat niet alleen kansen uit de eigen omgeving worden benut. Hogere onderwijsinstellingen zouden een rol van betekenis kunnen hebben bij herstructurering van bestaand stedelijk gebied. Juist omdat hun bereik veel verder gaat dan de locatie waarop het betrekking heeft. Ze zouden een sleutel kunnen vormen om interacties te bewerkstelligen op hogere schaalniveaus en daarmee bijdragen aan de profilering van het herstructureringsgebied.

6.1.2 Inhoud

Gebiedsontwikkeling kenmerkt zich, vooral bij binnenstedelijk gebied, tot het intensief benutten van de oppervlakte voor meerdere functies. Buiten binnenstedelijke gebieden zijn de naoorlogse uitbreidingswijken nogal monofunctioneel opgezet. Deze wijken vereisen nu echter een multifunctionele aanpak om de wijk goede perspectieven te geven voor de toekomst. Bij herstructurering van bestaand stedelijk gebied en in de ruimere context van gebiedsontwikkeling is het daarom relevant dat inhoudelijk onderscheid wordt gemaakt naar sectorale en facetmatige aspecten. Deze dienen vanuit een integrale focus te worden beschouwd om vervolgens ook vanuit de integrale benadering afwegingen te kunnen maken. De sectorale aspecten zijn daarbij gerelateerd aan de functies binnen het gebied als wonen, recreëren, onderwijs, winkelen en werken. De facetmatige aspecten maken in meer of mindere mate onderdeel uit van de sectorale aspecten en doorkruisen ze daardoor. De volgende facetten worden veel gebruikt binnen gebiedsontwikkeling⁴⁵:

1. Fysieke facet;
2. Economische facet;
3. Ecologische facet;
4. Sociale facet;
5. Sociaal-culturele facet.

Bij de stadsvernieuwing uit de jaren '80 lag het accent sterk op het fysieke facet met veel aandacht voor de ruimtelijke ordening. Bij de huidige herstructurering is het sociale facet en het sociaal-culturele facet een belangrijk extra thema geworden vooral om draagvlak binnen het gebied te krijgen en omdat hiermee aan maatschappelijke doeleinden tegemoet wordt gekomen. Het ecologische facet wordt veelal meegenomen onder de verplichtingen welke van overheidswege zijn opgelegd. Dit vertaalt zich meestal in het op duurzame wijze bouwen. Het economische facet beperkt zich in het algemeen tot initiatieven binnen het gebied om de werkloosheid in de wijk een positieve impuls te geven. Vaak blijft dit facet echter onderbelicht bij de herstructurering of de ontwikkeling van het gebied. Dit is opmerkelijk gezien huidige mondiale ontwikkelingen. Deze laten zien dat het benutten van de plaatselijke economie of de plek binnen de regionale economie kansen geeft die benut moeten worden. Vanuit verschillende theorieën wordt dit ook benadrukt zoals in de vorige paragraaf toegelicht bij Manuel Castells, Saskia Sassen, Richard Florida en Michael Porter.

De weinige aandacht op lokaal niveau is ook frappant omdat dit niet strookt met het Europese beleid en de doorvertaling hiervan in nationaal beleid. Bij het huidige economisch beleid wordt de nadruk gelegd op kenniseconomie omdat een kennisintensieve regio de basis vormt voor internationale concurrentiekracht. Lokaal kan hier gestalte aan worden gegeven. In het voorgaande hoofdstuk is dit aspect nader toegelicht omdat dit doorwerkt in het beleid van

⁴⁵ Dr. J. van 't Verlaat, Stedelijke Gebiedsontwikkeling in Hoofdlijnen, 2003, pg 20.

hogere onderwijsinstellingen. Nederland heeft in dit kader ook hoge ambities. Hiertoe is bijvoorbeeld in 2003 het Innovatieplatform opgericht onder voorzitterschap van Minister-president Balkenende met als opdracht om voorstellen te ontwikkelen om de innovatiekracht van Nederland te versterken en om te bewerkstelligen dat de doelstelling wordt behaald om Nederland in 2010 te laten behoren tot de top vijf van de kenniseconomie in Europa. Nederland behoort nu tot de middenmoot in de Europese kenniseconomie⁴⁶.

Gezien voorgaande is het van belang om het gebied vanuit economisch perspectief op een hoger abstractieniveau te benaderen. Bij bepaalde herstructureringen kunnen hogere onderwijsinstellingen een rol van betekenis vervullen. Bij huidige herstructureringen is het nut van onderwijs ook ingezien en wordt in toenemende mate de herstructurering gecombineerd met regionale opleidingscentra (ROC's). Hogere onderwijsinstellingen worden hierbij tot op heden nauwelijks in ogenschouw genomen. Hiermee en door het concentratiebeleid van hogere onderwijsinstellingen verhuizen ze naar de campus of naar een reeds aanwezige concentratie in de stad. Mogelijk betekent dit een gemiste kans.

De vestiging van een hogere onderwijsinstelling kan een grote impact hebben op lokaal en regionaal niveau mede omdat studenten in de buurt van de instelling willen wonen. Daarnaast zijn hogere onderwijsinstellingen katalysatoren voor de plaatselijke kenniseconomie. Hierom kunnen hogere onderwijsinstellingen bij herstructurering in bestaand stedelijk gebied een belangrijke rol hebben. Dit leidt tot een betere verankering van de studenten en hun medewerkers in de stad met spin-off effecten zoals studentenbedrijfjes, gevarieerder woonmilieu, plaatselijke dynamiek een gevarieerder aanbod aan winkels en horeca en het behoud van studenten en kenniswerkers voor de stad. Studenten en kenniswerkers zullen zich namelijk binnen een prettige omgeving meer settelen dan in een omgeving waarmee ze geen bijzondere band hebben ofwel hun binding zich uitsluitend beperkt tot de hogere onderwijsinstelling. Met de economische impulsen in de wijk kan daarmee ook anderszins gestalte worden gegeven aan een gevarieerdere fysieke omgeving ofwel de ruimtelijke kwaliteit van de locatie. Dit zal ook bijdragen aan de sociale doelstellingen en het sociaal-culturele klimaat. Sociaal omdat de economie plaatselijk een impuls krijgt door de lokale bestedingen vanuit studenten en medewerkers van de hogere onderwijsinstelling en omdat ook bedrijvigheid zal ontstaan die anderszins zich elders had gevestigd. Het veranderde klimaat trekt vervolgens mensen aan met hogere inkomens en uit de creatieve klasse. Dit laatste is sociaal-cultureel van belang omdat dit de basis vormt voor nieuwe culturele voorzieningen. Dit afgezien van het feit dat studenten vaak ook eigen culturen meebrengen. De functionele kwaliteit zal met vestiging van een hogere onderwijsinstelling gevarieerder worden en daarmee aan kwaliteit toenemen omdat de locatie betere mogelijkheid biedt voor het huisvesten van functies van diverse aard.

6.1.3 Stakeholders

Gebiedsontwikkeling raakt vele belangen en daardoor zijn veel stakeholders te onderscheiden. Cruciale stakeholders dienen intensief te worden betrokken bij de gebiedsontwikkeling. Bij de overige stakeholders dient onderscheid gemaakt te worden naar stakeholders waarvan wordt verwacht dat deze in positieve zin bij het project kunnen worden betrokken en naar

⁴⁶ Centre for European reform, Alasdair Murray, "The Lisbon Scorecard IV. The status of economic reform in the enlarging EU", March 2004 en Centre for Research in Intellectual Capital, dr. D.G. Andriessen, drs. C.D. Stam MBA "The intellectual capital of the European Union", De Baak, Management Centrum VNO-NCW, versie 2004

stakeholders waarvan dit geenszins is te verwachten. Voor beiden dienen passende instrumenten te worden ingezet om te voorkomen dat het project stagneert of zelfs geen doorgang zal vinden. Herstructureringen gaan gebruikelijk niet gepaard met algemene instemming, vooral omdat mensen vaak emotioneel diep worden geraakt als het hun woning of hun directe leefomgeving betreft die mogelijk wordt herbestemd tot een andere functie. Hierom is het meer dan terecht dat de sociale aspecten nu veel aandacht krijgen bij herstructureringen. Bij herstructureringen zal daarom een goede batenanalyse moeten plaatsvinden, zodat vanaf het begin duidelijk kan worden gecommuniceerd wat de gevolgen voor de bewoners zijn en voor hun wijk. Perspectief op een betere leefomgeving en een betere arbeidsmarkt zijn daarbij belangrijk. Voor het laatste is de economische component voornamelijk van belang. Beseft moet daarbij worden dat vestiging van een hogere onderwijsinstelling op weerstand kan stuiten. Behoud van een hogere onderwijsinstelling is echter een ander verhaal, ook al gaat dit gepaard met verdere uitbouw hiervan. Cruciaal is dat onderwijsinstellingen stedenbouwkundig op dusdanige wijze worden opgenomen in de huidige ruimtelijke structuur dat dit ook positieve effecten oplevert voor de bewoners, niet alleen ruimtelijk maar ook economisch gezien en dat dit helder kan worden gecommuniceerd met lokale bewoners. Juist omdat zij dagelijks worden geconfronteerd met de consequenties hiervan. Bij veranderingen is het de gewoonte, dat doorgaans eerst gedacht wordt in termen van nadelen. Deze nadelen moeten zoveel mogelijk worden vertaald in voordelen voor de directe bevolking om draagvlak te verkrijgen op lokaal niveau. Naast de lokale bewoners vormen ook de plaatselijke overheid en de hogere onderwijsinstellingen een belangrijke stakeholder. Renoveren of nieuwbouw in bestaand stedelijk gebied is veelal duurder dan afstoten en nieuwbouw op een onderwijscampus. Daarnaast wordt door de toenemende internationalisering steeds meer gehuisvest volgens internationale norm. Het campusconcept sluit hierbij goed aan. Hogere onderwijsinstellingen dienen daardoor voordelen te hebben bij verdere verankering in dit gebied. De lokale overheid, maar vooral de lokale politiek, heeft hierbij een substantiële rol om sturing te geven aan vestiging van een hogere onderwijsinstelling in bestaand stedelijk gebied. Dit betekent dat het denken op korte termijn meer op de achtergrond moet worden geplaatst omdat inkomsten uit grondverkoop niet zullen worden gerealiseerd. Sterker nog het zal leiden tot additionele investeringen van overheidswege om het ook voor de hogere onderwijsinstelling aantrekkelijk te maken om zich te vestigen in het bestaande stedelijke gebied. Voorop dienen daarom de financiële effecten op de langere termijn te staan. Dit geldt ook ten aanzien van de plaatselijke bevolking. Ingrijpende veranderingen in het bestaande leefgebied zijn in de planfase en in de uitvoeringsfase vaak niet populair. De politiek dient daardoor los te laten dat ze hierdoor op korte termijn mogelijk minder stemmen behalen bij de eerstkomende verkiezing. Bij goede communicatie van de nadelen op korte termijn en de positieve effecten op zowel de korte als de lange termijn, kunnen stakeholders worden gemotiveerd om dusdanig samen te werken dat het project een succes wordt. Hierin speelt hoofdzakelijk de procesvoering een rol, welke in de volgende paragraaf wordt behandeld.

6.1.4 Procesvoering

Succesvolle gebiedsontwikkeling vereist goede procesvoering. Gebiedsontwikkeling kan in Nederland niet dirigistisch worden opgelegd. Nederland wordt daarbij in zekere zin ook belemmerd door het poldermodel, waarbij als voorwaarde geldt dat getracht dient te worden om zoveel mogelijk instemming te krijgen van alle betrokkenen. Draagvlak bij zoveel mogelijk stakeholders is daarom een vereiste om het project op gang te krijgen, maar vooral om het uiteindelijke project tot een succes te maken. Dit staat niet gelijk aan het telkens doen van

concessies om uiteindelijk wel draagvlak te verkrijgen. Dit betekent namelijk veelal uitmelking van project op dusdanige wijze dat het project niet onderscheidend zal zijn, maar ook een grote kans loopt uiteindelijk niet succesvol te zullen zijn. Procesvoering vereist daardoor goed inzicht in het bewaken van de minimale uitgangspunten. Dit alles vereist organiserend vermogen en een zekere volhardendheid. Draagvlak heeft baat bij goede communicatie gedurende alle fasen van het project, waarbij mijlpunten gezamenlijk worden gevierd. Draagvlak ontstaat bij overeenstemming over wat minimaal moet worden gedaan om de kans te benutten of het probleem om te zetten naar kansen tot verbetering. Dit vertaalt zich vervolgens in een project. Het inzetten van hogere onderwijsinstellingen als instrument bij herstructureringsoperaties vereist daarbij een hoge kwaliteit aan procesvoering omdat net als bij belangrijke sleuteloperaties in Nederland de economische component belangrijk wordt. Dit vereist een andere wijze van denken, namelijk op de langere termijn en niet zozeer met de nadruk op ruimtelijke kwaliteit maar ook op functionele kwaliteit. Daarnaast betekent dit meer directe stakeholders, welke allen op dusdanige wijze bij het project moeten worden betrokken dat het synergetisch effect substantiële meerwaarde realiseert dan invulling op dusdanige wijze dat het gebied mogelijk nogal monofunctioneel blijft en er nauwelijks sprake zal zijn van extra profilering van het gebied in positieve zin.

6.1.5 Middelen

Alvorens een project op te starten, dient er inzage te zijn in de financiële consequenties hiervan en de financiële constructies die het best passen bij het project. Bij gebiedsontwikkeling spelen daarnaast de eigendomsposities van de te onderscheiden onroerende zaken. Duidelijk zal moeten zijn in hoeverre de eigendomsposities van invloed zijn binnen het project en welke instrumenten ingezet kunnen worden om obstakels hierin weg te kunnen nemen op financieel gunstige wijze.

Als het op middelen aankomt, wordt met betrekking tot huisvesting van hogere onderwijsinstellingen vaak op korte termijn geredeneerd. De financiering van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen in bestaand stedelijk gebied vergt een lange termijn visie, waarbij geldstromen in termen van meeropbrengsten door economische groei over lange termijnen contant moeten worden gemaakt. Dit betekent het loslaten van winst op korte termijn door opbrengsten uit grondverkoop op campussen of uitleggebieden.

6.2 Resultaten interviews met gemeenten

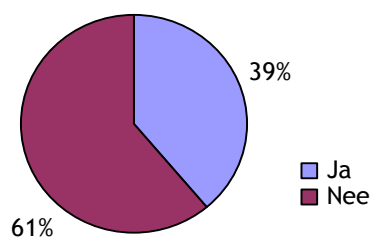
Onderstaand worden de resultaten omschreven van 25 gesprekken, welke zijn gevoerd met ambtenaren ruimtelijke ordening van gemeenten met een hoofdvestiging of substantiële concentratie van hogere onderwijsinstellingen. De interviews zijn afgenomen om een beeld te verkrijgen van het huidige ruimtelijke orderingsbeleid met betrekking tot hogere onderwijsinstellingen en mogelijke wijzigingen hierin. Gezien de aard van dit onderzoek is daarbij doorgevraagd naar de huidige rol van hogere onderwijsinstellingen bij herstructurering en gebiedsontwikkeling. Daarnaast is geïnterviewden vinden dat hogere onderwijsinstellingen een rol kunnen vervullen bij gebiedsontwikkeling en herstructurering. Een link is hierbij ook gelegd met de kenniseconomie omdat vanuit deze hoek vaak samenwerkingsrelaties bestaan tussen hogere onderwijsinstellingen en gemeenten, welke veelvuldig leiden tot projecten met invloed op de ruimtelijke ordening.

De gesprekken hebben tot doel specifieke informatie met betrekking tot het locatiebeleid van hogere onderwijsinstellingen te traceren. De informatievragen zijn benoemd in kernpunten, die allen beantwoord moeten worden om de gemeente tot de respons te mogen rekenen. Van de resultaten zijn grafieken gemaakt. De achterliggende informatie die verkregen is bij het doorvragen staat vermeld bij de toelichting van de grafieken. Het statistische materiaal van het aantal inwoners en studenten per gemeente zijn opgenomen in de bijlage, aangezien deze informatie alleen als achtergrondinformatie en ter verificatie van het aantal studenten per provincie heeft gediend.

KERNPUNTEN	
Aantal inwoners/studenten	
Locatiebeleid voor hogere onderwijsinstellingen	Ja / Nee Zo ja, wat houdt dit in?
Gemeentelijke voorkeur voor vestiging op de campus of binnenstedelijk	0 Campus 0 Binnenstedelijk 0 Campus & binnenstedelijk 0 Geen voorkeur
Aanwezigheid van voorbeelden binnen de gemeente waarin de huisvesting van hogere onderwijsinstellingen expliciet is meegenomen bij gebiedsontwikkelingen of bij herstructurering	Ja /Nee Zo ja, welke en wat is de rol geweest van hogere onderwijsinstellingen?
Aanwezigheid van onderscheidend gemeentelijk beleid met betrekking tot de kenniseconomie	Ja/ Nee Toelichting:
Hogere onderwijsinstellingen kunnen een rol vervullen bij herstructurering of gebiedsontwikkeling	Ja / Nee Zo ja, hoe?

6.2.1 Aanwezigheid van gemeentelijk locatiebeleid voor hogere onderwijsinstellingen

Figuur 6.1 Locatiebeleid aanwezig bij gemeenten



© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

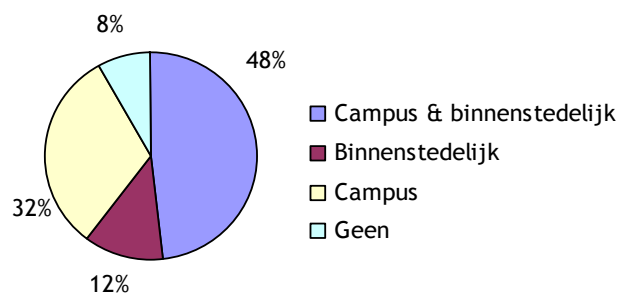
De enquêteresultaten geven aan dat de meeste gemeenten geen specifiek locatiebeleid hebben voor hogere onderwijsinstellingen. Bij doorvragen op dit antwoord bleek dat hiertoe vrijwel altijd een adhoc beleid wordt gehanteerd. Onder het laatste wordt verstaan dat ze

reageren op verzoeken van hogere onderwijsinstellingen en vervolgens bezien in hoeverre de gemeente dit kan faciliteren en in hoeverre hiervoor beleidswijzigingen noodzakelijk zijn.

Ten aanzien van het locatiebeleid werd regelmatig opgemerkt dat in het structuurplan meestal globaal wat opmerkingen staan opgenomen ten aanzien van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen. Bij de kleine minderheid van de gemeenten waar sprake is van een specifiek locatiebeleid voor gemeenten werd frequent verwezen naar de mogelijkheden om zonder bestemmingsplanwijziging te kunnen bouwen op de campus. Andere plekken dan de campus, waar bouwen zonder bestemmingsplanwijziging mogelijk is, werden niet genoemd als onderdeel uitmakend van het gemeentelijke locatiebeleid.

6.2.2 Gemeentelijke voorkeur voor vestiging hogere onderwijsinstellingen

Figuur 6.2 Voorkeur voor vestiging



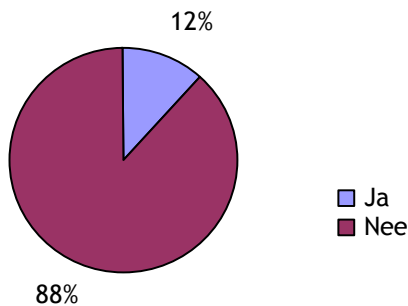
© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Een kleine helft van de gemeenten in studentensteden blijkt de voorkeur te hebben voor het huisvesten van hogere onderwijsinstellingen door het aanbieden van een locatie in de binnenstad & op de campus. Van alle gemeenten heeft echter een relatief groot aantal de voorkeur voor de campus en een relatief klein aantal de voorkeur van vestiging binnenstedelijk. Van de gemeenten blijkt 8% géén voorkeur te hebben voor een locatie. Dit laatste is relatief hoog gezien de ontwikkelingen binnen het hoger onderwijs. Tijdens de gesprekken werd dikwijls aangegeven dat de gemeente de voorkeur had voor binnenstedelijke locaties, maar dat deze niet waren te realiseren vanwege eisen vanuit de hogere onderwijsinstellingen of vanwege de aard van de onderwijsinstelling. Gemeenten met de voorkeur voor een campus hebben in bijna alle gevallen ook de huidige concentratie van hogere onderwijsinstellingen op de campus. Bijzonder is dat veel van de gemeenten met de voorkeur voor de combinatie campus & binnenstedelijk vaak ook de grootste concentratie van onderwijsinstellingen op de campus hebben zitten. Bij doorvragen bleek dat veel gemeenten binnenstedelijke huisvesting op dit moment benadrukken gezien de effecten van hogere onderwijsinstellingen op de binnensteden.

Gemeenten met voorkeur voor binnenstedelijk zijn tot op zekere hoogte a-typisch. De meerderheid hiervan heeft namelijk ook een belangrijke concentratie op een campus, welke zich behoorlijk aan het uitbreiden is. De focus op binnenstedelijk hangt wederom samen met de rol van de hogere onderwijsinstellingen voor de binnenstad. Daarnaast zijn sommige campussen door stadsuitbreidingen meer aan de rand van de stad komen te liggen. Gevoelsmatig vormen ze hierdoor weer meer een onderdeel van de bestaande stad. Het antwoord “geen voorkeur” is in de meeste gevallen gecorreleerd aan het ontbreken van een locatiebeleid of visie op hogere onderwijsinstellingen.

6.2.3 Voorbeelden van gebruik van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen in herstructureringsoperaties of bij gebiedsontwikkelingen

Figuur 6.3 Aanwezigheid voorbeelden gebruik huisvesting in herstructureringsoperaties of gebiedsontwikkelingen

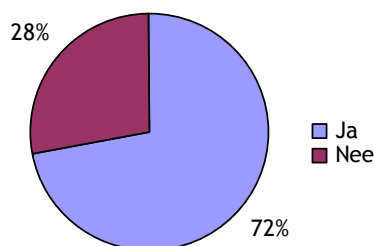


© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Hogere onderwijsinstellingen hebben geen rol als instrument bij herstructurering of gebiedsontwikkelingen. Opgemerkt wordt dat bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten de campus hiertoe niet is gerekend. Soms werd dit namelijk als voorbeeld genoemd van het gebruik van hogere onderwijsinstellingen bij gebiedsontwikkelingen. Bij doorvragen blijkt dat aan de mogelijke rol van hogere onderwijsinstellingen bij herstructurering of gebiedsontwikkeling geen aandacht is besteed omdat dit doorgaans werd beschouwd als een specifiek marktsegment met andere locatievoorkeuren. Waar het gebruik van hogere onderwijsinstellingen wel is genoemd als stakeholder binnen de herstructurering of gebiedsontwikkeling betreft het vaak recente ontwikkelingen of ontwikkelingen waarbij achteraf is gebleken dat de hogere onderwijsinstellingen van grote waarde zijn geweest bij de revitalisering of herstructurering van een gebied.

6.2.4 Aanwezigheid onderscheidend beleid ten aanzien van de kenniseconomie binnen de gemeente

Figuur 6.4 Aanwezigheid onderscheidend beleid t.a.v. kenniseconomie binnen de gemeente



© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Uit het cirkeldiagram blijkt dat bijna 3/4 van de gemeenten van studentensteden een onderscheidend beleid voert op het terrein van de kenniseconomie. Al deze gemeenten hebben projecten lopen met de hogere onderwijsinstellingen en gebruiken de hogere onderwijsinstellingen als instrument in het economisch beleid, vooral ter stimulering van de economische groei en het vormen van kennisclusters. De vraag was echter of er sprake is van

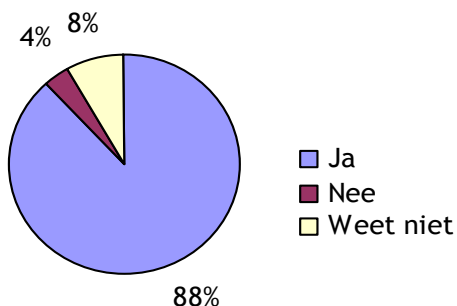
onderscheidend beleid. Dit houdt meer in dan het aangaan van samenwerkingsrelaties met hogere onderwijsinstellingen. De gemeenten met onderscheidend beleid blijken voornamelijk de sterke economische krachten van de regio en de stad te benutten en om te zetten in specifieke projecten die gerelateerd is aan daar aanwezige bedrijven. Deze bedrijven vormen binnen die projecten vaak de basis en zijn daarbinnen vrijwel altijd de belangrijkste financiers.

Tevens blijkt uit het cirkeldiagram dat 1/4 van de gemeenten geen onderscheidend beleid heeft. Dit is frappant gezien de internationale en nationale nadruk op de kenniseconomie. Doorvragen op dit item was niet nodig. Gemeenten verexcuseerden zich meestal gelijk en gaven dan aan dat de kenniseconomie wat ondergeschoven was, maar dat hieraan nu volop werd gewerkt met het hoger onderwijs om van daaruit projecten te realiseren. Soms werd ook al aan een project gewerkt, maar was deze nog niet in het stadium dat kon worden gesproken van het criterium onderscheidend.

Al met al blijkt uit deze grafiek dat gemeenten vanuit het economisch beleid veelal een belangrijke rol toedichten aan hogere onderwijsinstellingen als katalysator voor projecten binnen de kenniseconomie.

6.2.5 Gemeentelijke indruk van het gebruik van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument voor herstructurering of gebiedsontwikkeling.

Figuur 6.5 Gebruik huisvesting als instrument voor herstructurering of gebiedsontwikkeling



© Postma Vastgoed Consultancy (2005)

Ondanks het feit dat binnen gemeenten nauwelijks voorbeelden zijn van het gebruiken van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument voor herstructurering of gebiedsontwikkeling, blijken ze wel van mening te zijn dat het gebruik van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen een instrument kan zijn bij herstructurering of gebiedsontwikkeling.

Slechts een kleine minderheid heeft niet de indruk dat hogere onderwijsinstellingen een rol kunnen vervullen bij herstructurering of gebiedsontwikkeling. Bij het doorvragen op het antwoord "ja" bleek dat gemeenten in hoofdzaak een rol zagen voor hogere onderwijsinstelling bij revitalisering van oude bedrijventerreinen aan de rand van de binnenstad en om een link te leggen tussen de binnenstad en herstructureringswijken welke aan de rand hiervan zijn gelegen. Vaak werd ook genoemd dat het nut juist aanwezig was als

aansluiting met al aanwezige onderwijsgebouwen kan worden gezocht en het gecombineerd wordt met studentenhuysvesting.

Voorname antwoorden op het "ja" werden daarbij onderbouwd met het behoud van het karakter van de stad als studentenstad. Vooral het imago van kennisstad werd hiermee bedoeld. Een stad zonder studenten in de binnenstad leeft onvoldoende. Veelal werd dit onderstreept met de uitspraak dat naast studentenhuysvesting ook onderwijsinstellingen onderdeel moeten zijn van de binnenstad en daarin of in de nabijheid hiervan moeten zijn gehuysvest.

6.2.6 Opvallende items binnen de gesprekken

Regionale Opleidings Centra (ROC)

Bij de gesprekken werd soms het gebruik van een Regionaal Opleidings Centrum genoemd bij herstructurering. Tegelijkertijd werd in de gesprekken aangegeven dat het de vraag is in hoeverre het effect hiervan duurzaam zal zijn, aangezien binnen de Regionale Opleidings Centra sprake is van een tendens tot concentratie. Veel gemeenten benoemden dat ze bezig zijn met te bezien in hoeverre ze deze concentratiewens kunnen faciliteren.

Kennisas

Naar analoog internationaal voorbeeld blijkt dat ongeveer 1/3 van de gemeenten bezig is met de zogenaamde kennisas. Door analyse van huidige concentraties van onderwijsinstellingen, researchcentra, kennis intensieve bedrijvigheid, startende studentenbedrijfjes en studentenhuysvesting wordt een lijn getrokken. Binnen deze as wordt dan bezien waar nog mogelijkheden zijn tot verdere uitbouw. Plannen met betrekking tot boven- en ondergrondse infrastructuur worden daarbij ook in ogenschouw genomen.

6.3 Hoofdstuksamenvatting

Herstructureringsoperaties zijn een vorm van gebiedsontwikkeling, waarbij binnen een bredere context besluiten genomen moeten worden die verder gaan dan de grenzen van het herstructureringsgebied. Hiermee ontstaat namelijk functionele meerwaarde en een betere vastgoedwaarde, die ook het herstructureringsgebied langdurig ten goede komt. Het gebruik van huysvesting van hogere onderwijsinstellingen bij herstructurering kan integratie van het gebied met de stad en/of omliggend gebied bevorderen, vooral omdat dit afdwingt dat vanuit kansen in de brede context wordt gedacht.

Binnenstedelijk gebied kenmerkt zich door het intensief benutten van de oppervlakte voor meerdere functies ofwel multifunctionaliteit. Herstructureringswijken zijn in het algemeen monofunctioneel van karakter en liggen frequent tegen het binnenstedelijk gebied aan. Het huysvesten van hogere onderwijsinstellingen in dergelijke gebieden geeft een betere aansluiting met het binnenstedelijke gebied. Daarnaast krijgt het gebied hiermee direct een belangrijke economische impuls en indirect een sociaal-culturele impuls. Bovendien bevordert het een betere verankering van de hogere onderwijsinstelling met de stad, waardoor kenniswerkers zich beter zullen settelen in de stad.

Huysvesten van hogere onderwijsinstellingen impliceert extra aandacht voor de stedenbouwkundige structuur. Er moet namelijk ook meerwaarde zijn voor de bewoners en dit moet helder kunnen worden gecommuniceerd.

Qua procesvoering betekent het betrekken van hogere onderwijsinstellingen als instrument bij herstructurering een sterke focus op de langere termijn en het meer benadrukken van de functionele kwaliteit met aandacht voor economische effecten in plaats van de ruimtelijke kwaliteit waarbij fysieke en sociale kenmerken de boventoon voeren.

Het inzetten van hogere onderwijsinstellingen als instrument bij herstructureringsoperaties vereist een hoge kwaliteit aan procesvoering omdat net als bij belangrijke sleuteloperaties in Nederland de economische component belangrijk wordt. Dit vereist een andere wijze van denken, namelijk op de langere termijn en niet zozeer met de nadruk op ruimtelijke kwaliteit maar ook op functionele kwaliteit. Op korte termijn moeten echter ook economische activiteiten worden getriggerd.

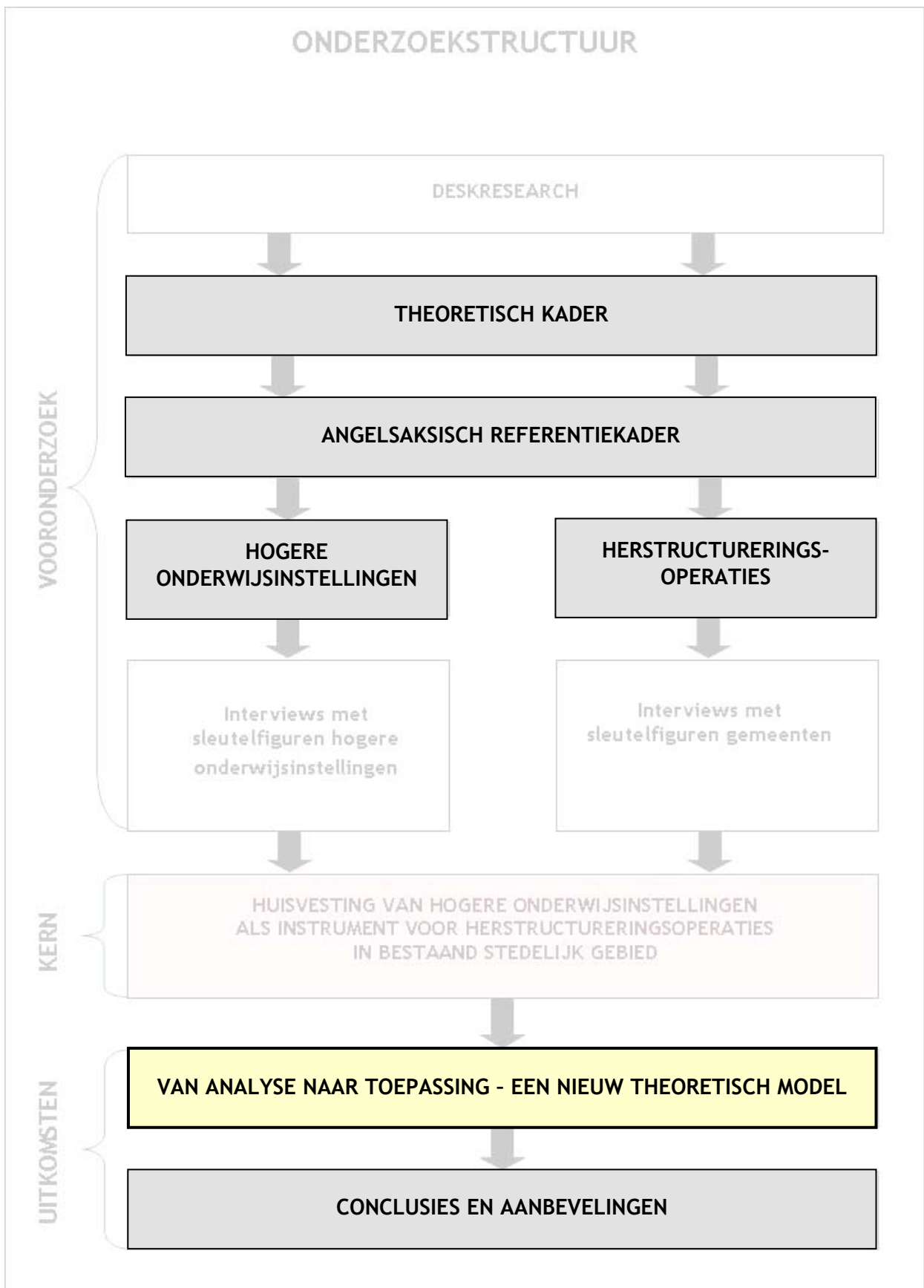
Financiering van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen in bestaand stedelijk gebied vormt een drempel vanuit de overheid bij herstructurering. Deze financiering vergt namelijk een lange termijn visie, waarbij geldstromen in termen van meeropbrengsten door economische groei over lange termijnen contant moeten worden gemaakt. Dit betekent het loslaten van winst op korte termijn door opbrengsten uit grondverkoop op campussen of uitleggebieden.

Uit de enquêteresultaten blijkt dat gemeenten op economisch terrein vanuit de kenniseconomie veelal goede samenwerkingsrelaties hebben met de hogere onderwijsinstellingen, waaruit bijzondere projecten ontstaan die aansluiting vinden met andere netwerken en economische groei bevorderen.

Vanuit de ruimtelijke ordening blijken deze relaties echter nauwelijks aanwezig te zijn. Zo is er vrijwel geen locatiebeleid voor hogere onderwijsinstellingen en zijn er amper voorbeelden van herstructurering waarin hogere onderwijsinstellingen een rol hebben gehad. Tegelijkertijd blijkt dat de meerderheid van de gemeenten vindt dat het gebruik van de huisvesting van hogere onderwijsinstellingen een instrument kan zijn bij herstructureringsoperaties. De meeste gemeenten staan positief tegenover de campus als onderwijslocatie. Daarentegen valt ook te constateren dat veel gemeenten specifiek weer de binnenstad naar voren brengen als locatie voor hogere onderwijsinstellingen.

Concluderend kan worden gesteld dat gemeenten vanuit economisch perspectief goed met hogere onderwijsinstellingen samenwerken. Vanuit perspectief van de ruimtelijke ordening is dit niet het geval. Tegelijkertijd blijkt dat in het algemeen een grote waarde wordt gehecht aan de aanwezigheid van hogere onderwijsinstellingen voor het imago en het functioneren als kennisstad. Dit maakt dat, hoewel er bij gemeenten veelal een sterke voorkeur bestaat voor plaatsen van onderwijsgebouwen op campussen, er een kentering is te signaleren naar het vestigen van onderwijsinstellingen in of bij de binnenstad.

Over het algemeen wordt gevonden dat hogere onderwijsinstellingen een rol kunnen vervullen bij sommige herstructureringsoperaties. Gezien de huidige samenwerking tussen gemeenten en hogere onderwijsinstellingen met het oog op de kenniseconomie wordt geconcludeerd dat het gebruik van de huisvesting van hogere onderwijsinstellingen bij herstructurering de beste kans van slagen heeft indien vanuit het concept van de kenniseconomie een vertaling wordt gemaakt in termen van ruimtelijke ordening. Mede omdat de kenniseconomie componenten van ruimtelijke ordening in zich heeft. Expliciet dient daarbij aandacht te worden besteed aan de te onderscheiden aspecten van gebiedsontwikkeling, in het bijzonder vanuit de hoek van ruimtelijke ordening en deze te integreren binnen de herstructurering. Het gaat hierbij om de context, inhoud, procesvoering en de financiële middelen.



HOOFDSTUK 7 VAN ANALYSE NAAR TOEPASSING - EEN NIEUW THEORETISCH MODEL

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt informatie van de voorgaande hoofdstukken samengevoegd tot een theorie waarin de mogelijkheden van het gebruik van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument bij herstructureringsoperaties in bestaand stedelijk gebied zijn gedefinieerd. Dit gebeurt door een uitwerking van een stakeholdersanalyse, een SWOT-analyse en een schematisch overzicht van de instrumentele aanpak van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen bij gebiedsontwikkeling.

Alvorens over te gaan tot de behandeling van de stakeholdersanalyse, de SWOT-analyse en het plan van aanpak wordt de basis voor deze analyses nader geëxpliciteerd in de paragraaf 7.2 , waarin wordt verwezen naar het theoretisch kader en naar de belangrijkste resultaten uit de hoofdstukken 5 en 6.

In paragraaf 7.3 is een stakeholdersanalyse opgenomen met daarin de randvoorwaarden voor succesvolle implementatie van het gebruik van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument bij herstructurering. Aansluitend wordt de SWOT-analyse gepresenteerd als instrument om overzichtelijk te maken in hoeverre huisvesting van hogere onderwijsinstellingen een geschikt instrument is bij herstructurering. In de laatste paragraaf wordt dit hoofdstuk afgerond met een plan van aanpak om huisvesting van hogere onderwijsinstellingen te benutten als instrument.

7.2 Modelbasis

De vastgoedvoorraad voor hogere onderwijsinstellingen is dusdanig groot dat deze instrumenteel kan worden ingezet bij het realiseren van maatschappelijke en economische doelen. De omvang hiervan is net zo groot als die van de totale voorraad van de Rijksgebouwendienst, die behoort tot de belangrijkste spelers binnen de vastgoedmarkt en die vaak wordt gebruikt voor het behalen van maatschappelijke doelen zoals bij de ontwikkeling van 'sleutellocaties' en de herontwikkeling van stationsgebieden. De omvang van de vastgoedvoorraad van alle onderwijsinstellingen (inclusief lager en voortgezet onderwijs) benadert zelfs die van de nationale kantorenvoorraad. Dat de voorraad onderwijsvastgoed geen onderdeel uitmaakt van de reguliere vastgoedmarkt is gezien de omvang hiervan opvallend. Aan de andere kant is dit ook wel te verklaren doordat de overheid onderwijsgebouwen voor het lager en voortgezet onderwijs bekostigt en dit tot 10 jaar geleden ook volledig deed ten aanzien van de gebouwen van hogere onderwijsinstellingen.

Thans zijn de hogere onderwijsinstellingen belast met het eigendom van hun gebouwen en daarmee ook voor de financiële verantwoordelijkheid ervan. Deels vindt daarbij nog bekostiging door de rijksoverheid plaats. Deze is echter te beperkt om daarmee het huidige vastgoed geheel te bekostigen. Dit betekent dat door de onderwijsinstellingen strategisch met het vastgoed moet worden omgegaan en dat voor het optimaal benutten van de eigendom van het vastgoed een overgang noodzakelijk is van beheerder van gebouwen naar strategisch

vastgoedmanager van gebouwen. In hoofdstuk zijn enkele publicaties die deze transitie beschrijven aan de orde geweest.

Het beperkte strategische beheer door hogere onderwijsinstellingen en de “onzichtbaarheid” van het onderwijsvastgoed als zijnde een belangrijke vastgoedspeler, maakt dat het vastgoed niet strategisch wordt gebruikt in de ruimtelijke ordening. Dit terwijl het juist behoorlijke strategische waarde kan hebben. Zeker op dit moment doordat er sprake is van zowel ontwikkelingen binnen het onderwijs als ontwikkelingen op het terrein van gebiedsontwikkeling, in het bijzonder die van herstructurering. Huisvesting van hogere onderwijsinstellingen bij herstructurering evenals revitalisering van bestaand stedelijk gebied kan hierin als strategisch instrument worden benut.

Uit dit onderzoek blijkt dat in het algemeen gemeenten van mening zijn dat hogere onderwijsinstellingen een rol kunnen vervullen bij herstructureringsoperaties in bestaand stedelijk gebied. Tevens is de conclusie getrokken dat gemeenten op economisch vlak goede samenwerkingsrelaties hebben met hogere onderwijsinstellingen, vooral met het oog op de kenniseconomie. Deze gezamenlijke inzet is echter niet aanwezig op het vlak van de ruimtelijke ordening. Dit is frappant, gegeven de grote waarde die gemeenten en hogere onderwijsinstellingen hechten aan het imago en het functioneren als kennisstad.

Vanuit het Angelsaksische referentiekader is geconcludeerd dat samenwerking in deze landen tussen gemeenten en hogere onderwijsinstellingen op ruimtelijk ordeningsgebied in dezelfde orde plaatsvindt als samenwerking op economisch vlak. Door allerlei verschillen, vooral van culturele en financiële aard, kan dit niet zonder meer naar de Nederlandse situatie worden getransformeerd.

Vanuit de theorie is veel geschreven over de centrale rol die kennisinstellingen (kunnen) hebben bij economische en sociale ontwikkeling, vanwege innovatie, structuurversterking door clustervorming en sociale uitstraling. Het Nederlandse innovatiebeleid en het economische ontwikkelingsbeleid zijn er in belangrijke mate op deze theorieën gestoeld. Tot nu is deze rol echter nog onvoldoende vertaald naar ruimtelijk ontwikkelingsprojecten, waardoor de vestiging van kennisinstellingen niet gericht wordt benut bij gebiedsontwikkeling en daarmee ook bij herstructurering.

Het concept van de kennisas, waarbij gestuurd wordt op clustering van kennisgerelateerde zaken op locaties waar al sprake is van concentratie van kennisinstellingen en aanverwante functies, zoals studentenhuisvesting, is een voorbeeld waarbij kenniseconomie wel in de ruimtelijke ordening wordt opgenomen. Wellicht is dit een signaal voor een zich wijzigend beleid.

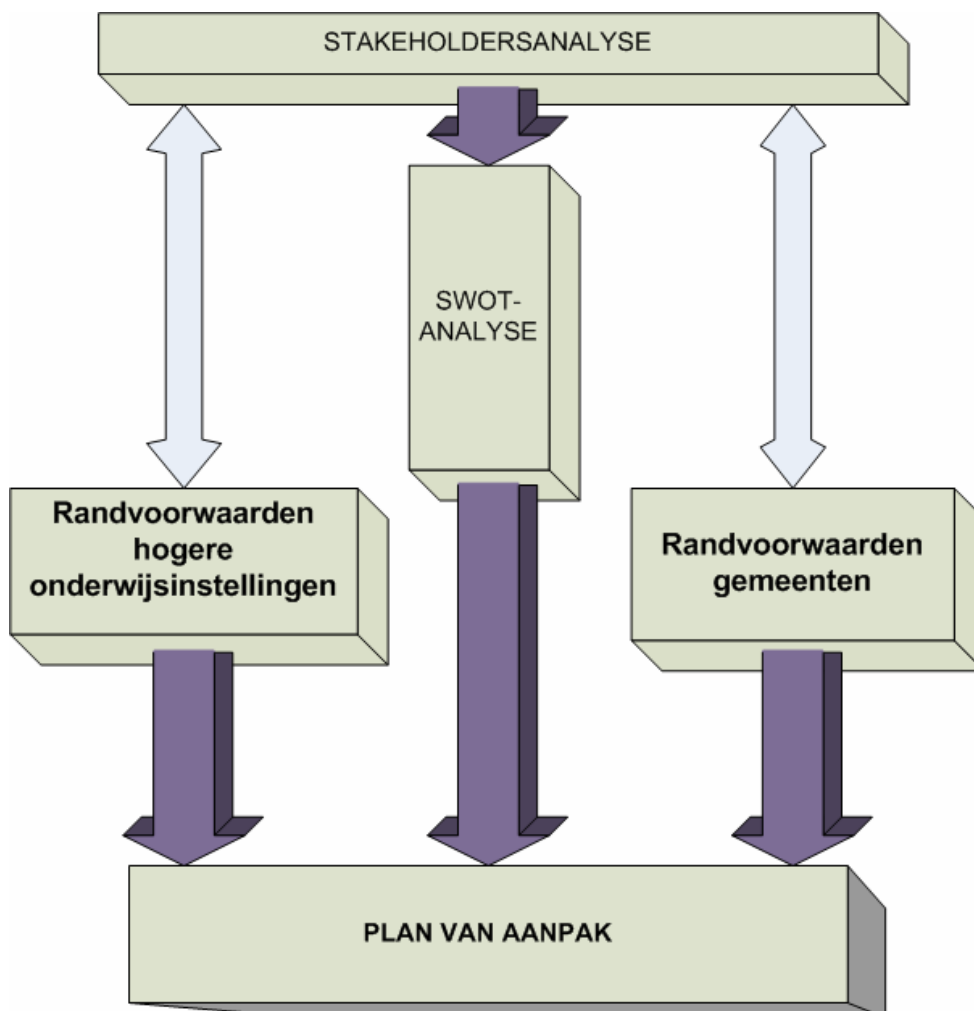
De huidige goede samenwerkingsrelaties tussen de overheid c.q. gemeenten en de hogere onderwijsinstellingen met betrekking tot de kenniseconomie en de daaruit voortkomende succesvolle projecten pleiten voor de keuze om uitgaande van het concept kenniseconomie projecten op het gebied van de ruimtelijke ordening te ontwikkelen en niet andersom. Dit omdat binnen de ruimtelijke ordening vaak blijkt wordt gegeven van een beperkte benutting van economische aspecten. Dit ondanks het feit dat het ministerie van VROM in de Nota Ruimte in hoge mate kiest voor beleid vanuit de economische invalshoek. Het succes van deze nota zal echter sterk afhangen van de samenwerking tussen de diensten Ruimtelijke Ordening en Economische Zaken van gemeenten. Tussen deze twee disciplines is sprake van cultuurverschillen. Het concept van de kenniseconomie kan hierin een breekijzer vormen, omdat deze voor beiden een belangrijke meerwaarde heeft en omdat het opereren vanuit de

kenniseconomie al zijn maatschappelijke meerwaarde heeft bewezen. Economische aspecten dienen daarbij doorvertaald te worden naar het terrein van de ruimtelijke ordening. Huisvesting van hogere onderwijsinstellingen kan hierbij een belangrijk instrument zijn. Kennis vanuit de hoek van de ruimtelijke ordening is hierbij noodzakelijk, zeker ten aanzien van gebiedsontwikkeling. Een integrale aanpak vanuit de context, de inhoud, de stakeholders en de (financiële) middelen is hierbij een voorwaarde om een fysieke neerdaling te bewerkstelligen vanuit de kenniseconomie naar de ruimtelijke ordening.

7.3 Stakeholder-analyse

De stakeholder-analyse vormt samen met de SWOT-analyse de basis voor het plan van aanpak om hogere onderwijsinstellingen te benutten als instrument bij herstructurering. De relatie tussen deze drie is in de volgende figuur afgebeeld:

Figuur 7.1 – relatie stakeholders-, SWOT-analyse en plan van aanpak



© Postma Vastgoed Consultancy

De stakeholder-analyse heeft tot doel de condities te formuleren voor het betrekken van stakeholders bij herstructurering. Deze zijn geformuleerd als randvoorwaarden; wat gelezen moet worden als minimale eisen waaraan zal moeten worden voldaan.

In onderstaand overzicht zijn deze randvoorwaarden voor de belangrijkste stakeholders, namelijk de overheid en de hogere onderwijsinstellingen, op hoofdlijnen ingevuld.

Deze invulling heeft plaatsgevonden op basis van literatuuranalyse en de interviews. Bij concrete herstructureringsprojecten zal per keer moeten worden bepaald in welke mate de verschillende items relevant zijn.

Uiteraard zijn er ook andere stakeholders, waaronder bewoners. Deze zijn echter niet opgenomen in het overzicht omdat met dit onderzoek geen haalbaarheidsanalyse wordt uitgevoerd ten aanzien van een concreet herstructureringsproject en omdat geen onderzoek onder andere stakeholders heeft plaatsgevonden. Voor het doel van dit onderzoek is dit ook niet noodzakelijk.

RANDVOORWAARDEN OVERHEID
Versterking economie door <ul style="list-style-type: none"> - betere profilering als kennisstad; - aansluiting vinden bij kenniseconomie; - behoud kenniswerkers voor de binnenstad; - verankering van de hogere onderwijsinstelling met de stad; - behoud en aantrekken van midden- en hogere inkomens.
Bijdrage aan fysieke doelstellingen <ul style="list-style-type: none"> - uitbouw van de stedelijke omgeving; - versterking van de binnenstad; - meer differentiatie in de wijk.
Bijdrage aan sociale doelstellingen <ul style="list-style-type: none"> - beter leefklimaat; - hoger welzijn voor bewoners; - meer veiligheid; - verbetering sociaal klimaat.
Bijdrage aan sociaal-cultureel klimaat <ul style="list-style-type: none"> - integratie van verschillende sociale groepen door een mix van culturele voorzieningen; - uitbouwen van cultureel voorzieningenniveau; - aantrekken creatieve klasse; - verbetering stedelijk klimaat
Bijdrage aan ecologische doelstellingen <ul style="list-style-type: none"> - efficiënt ruimtegebruik; - meer mogelijkheden van betere energie-infrastructuur; - meer duurzame stedenbouw en vastgoed
Voldoende aansluiting van locatie met andere kennisclusters
Geschikt type hogere onderwijsinstellingen
Versterking van het functioneren als kennisstad
Passend binnen het beleid

Ruimtelijke mogelijkheden tot inpassing huisvesting hogere onderwijsinstellingen
Passend binnen de financiële mogelijkheden
Aanwezigheid van voldoende capaciteit en mate van infrastructuur zowel bovengronds als ondergronds
Voldoende capaciteit in procesmatige aanpak

RANDVOORWAARDEN HOGERE ONDERWIJSINSTELLINGEN
Passend binnen de ondernemingsmissie
Passend binnen doelstellingen vastgoedbeleid. Dit betekent in de huidige situatie minimaal voldoen aan functionaliteit, efficiency, representativiteit en uitstraling en concentratie van meerdere onderwijsgebouwen.
Kort vertaald betekent dit in termen van vastgoedbeleid, minimaal voldoen aan gestelde eisen qua: <ol style="list-style-type: none"> 1. Functionaliteit: geschiktheid voor gebruiker; 2. Courantheid: waardevastheid gebouw; 3. Strategie: kwaliteit gebied/locatie.
Toegevoegde waarde voor de vastgoedstrategie in termen van: <ol style="list-style-type: none"> 1. Hoger direct en indirect vastgoedrendement; 2. Verhoging van kwaliteit onderwijs; 3. Beter klimaat voor kennisuitwisseling; 4. Beter internationale aansluiting qua vastgoedconcept; 5. Beheersing (financiële) risico's; 6. Verbetering flexibiliteit en multifunctionaliteit 7. Bewerkstelligen van beoogde cultuurverandering; 8. Versterken van (inter)nationale imago en profilering; 9. Mogelijkheden tot uitbreiding en inkringing; 10. Beter aanverwante huisvestingsmogelijkheden voor studenten, voorzieningen, kennisinstututen en kennisintensieve bedrijven.
Passend binnen financiële mogelijkheden
Beter aansluiting op huidige (inter)nationale ontwikkelingen op hoger onderwijsgebied
Versterken van concurrentievoordeel

7.4 SWOT-analyse

De SWOT-analyse is een tweede instrument dat kan worden gebruikt bij de voorbereiding van huisvesting in een herstructureringsgebied. Op basis van de stakeholdersanalyse zoals hiervoor beschreven wordt een analyse gemaakt van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van het gebruik van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen bij herstructurering. De focus is daarbij niet gericht op de belangen van de stakeholders maar op kenmerken, die gewogen moeten worden en in het plan een plaats moeten krijgen. De invalshoek van deze analyse is daarbij vergelijkbaar met de introductie van een nieuw product of nieuwe dienst.

Hieronder volgt een overzicht, waarin op hoofdlijnen reeds is aangegeven aan welke items in het geval van huisvesting van kennisinstellingen bij herstructurering kan worden gedacht. Ook hier geldt dat bij concrete herstructureringsprojecten per keer moet worden bepaald in welke mate de verschillende items relevant zijn.

SWOT-analyse: instrumentele toepassing van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen bij herstructurering

STERKTEN	
FYSIEK	<ul style="list-style-type: none"> - Huidige concentraties en aanwezigheid van hogere onderwijsinstellingen in of nabij de binnenstad; - Beter aansluiting van wat "oudere" campussen op de stad door stadsuitbreidingen en daardoor een ligging meer in de stad; - Angelsaksische tendens naar de stedelijke omgeving, bij voorkeur in of bij binnenstad, waarbij uitplaatsen van onderwijsgebouwen naar perifere locaties als niet gewenst wordt beschouwd; - Angelsaksische tendens naar integratie van de campus met de directe omgeving en de stad; - Angelsaksische tendens naar grote aandacht voor de stedenbouw en landschapsinrichting; - Steeds meer integratie van Angelsaksisch campusconcept in het Nederlands concept; - Meerderheid van grote onderwijsinstellingen kiest nadrukkelijk voor de binnenstad; - Kentering bij gemeenten voor hernieuwde waardering van de binnenstad als vestigingsplaats voor hogere onderwijsinstellingen; - Tendens tot beleid in termen van kennisas, waarbij meerdere clusters aanwezig kunnen zijn; - Vrijwel alle hogere onderwijsinstellingen zijn bezig met nieuwbouw- of uitbreidingsplannen; - Vrijwel alle hogere onderwijsinstellingen beschikken over een relatief grote voorraad aan economisch verouderd vastgoed; - Aandacht voor historische omgeving door gemeenten en hogere onderwijsinstellingen; - Studentenhuisvesting als acquisitie instrument; - Kwalitatief hoogwaardig vastgoed van hogere onderwijsinstellingen; - Voorkeur van studenten voor binnensteden; - Tegenvallende resultaten uit de periode van stadsvernieuwing en van sommige herstructureringsprojecten.
	<ul style="list-style-type: none"> - Hogere onderwijsinstellingen als katalysator voor de kenniseconomie;

ECONOMISCH	<ul style="list-style-type: none"> - Vastgoedmarkt van onderwijsgebouwen vertoont raakvlakken met vastgoedmarkt van Rijksgebouwendienst; - Bijbanen van studenten; - Perspectief op lange termijn winsten zowel voor overheid als hogere onderwijsinstellingen; - Invloed van hogere onderwijsinstellingen op voorzieningenniveau; - Ervaringen met behoud van studenten en kenniswerkers voor de stad; - Aantrekkingskracht van kennisstad op midden- en hogere inkomens; - Aantrekken van creatieve klasse door kennisklimaat; - Meer bestedingen bij lokale ondernemers door aanwezigheid hogere onderwijsinstelling; - Kennis van realisatie goede vestigingsmogelijkheden voor nieuwe bedrijvigheid; - Huidige leer voor waardebehoud vastgoed en stedenbouwkundige opzet; - Angelsaksische gewoonte om economische effecten van de hogere onderwijsinstelling voor de regio, stad en directe omgeving te vermelden; - Toenemende interesse voor de opbrengstenkant van het vastgoed voor hogere onderwijsinstellingen. Bij ¼ van de onderwijsinstellingen is dit reeds een onderdeel binnen het vastgoedbeleid; - Hogere onderwijsinstellingen zijn in bijna alle gevallen ook eigenaar van het vastgoed; - De toenemende (inter)nationale concurrentie tussen onderwijsinstellingen.
ECOLOGISCH	<ul style="list-style-type: none"> - De aandacht voor duurzaamheid zowel in termen van stedenbouw, vastgoed en gebouwen. - De aandacht voor milieu vooral ten aanzien van energiebesparing, verwijdering/verbod van/op gevaarlijke stoffen, gezondheid, veiligheid, gebruik van milieuvriendelijke materialen en dergelijke.
SOCIAAL	<ul style="list-style-type: none"> - Wetenschap dat economische groei betekent verhoging welzijn inwoners; - Wens tot aantrekkelijke leer- en werkomgeving; - Ervaringen met interactie tussen studenten en andere bevolkingsgroeperingen; - Kennis van het voorkomen van sociale segregatie ofwel verbeteren sociale cohesie; - Aantrekkingskracht van studentensteden, vooral historische, op midden- en hogere inkomens en creatieve klasse; - Veiligheidsbeleid door meer dynamiek op straat gedurende dag en nacht; - Levenspatronen van de student; - Maatschappelijke bijdragen van studenten; - Toenemende druk op maatschappelijk verantwoord handelen.
SOCIAAL-CULTUREEL	<ul style="list-style-type: none"> - Studenten nemen eigen cultuur mee; - Invloed van studenten op het ontstaan van nieuwe culturele voorzieningen; - Kennis van het gebruiken van cultuur als instrument om integratie tussen verschillende bevolkingsgroepen te bevorderen; - Ervaringen met cultuurverrijking door het toevoegen van nieuwe bevolkingsgroepen.
ZWAKTEN	
FYSIEK	<ul style="list-style-type: none"> - Vraagt ruimte; - Vraagt andere stedenbouwkundige opzet; - Huidige bestemmingsplannen en overheidsbeleid ten aanzien van uitplaatsen onderwijsgebouwen op een campus naar een perifere locatie; - Populariteit van campussen onder onderwijsinstellingen; - Focus op campusstrategie in termen van afgebakend gebied met

	<p>onderwijsgebouwen, eventueel gecombineerd met science park;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stringente overheidsregelgeving waardoor perifere huisvesting van bepaalde typen onderwijs noodzakelijk is; - Geen goede Nederlandse voorbeelden bekend waarbij hoger onderwijsinstellingen zijn benut bij herstructurering, revitalisatie van een gebied of gebiedsontwikkeling; - Complexer proces; - Campusconcepten vragen veel ruimte.
ECONOMISCH	<ul style="list-style-type: none"> - Huidige sterke focus op de samenwerking tussen hogere onderwijsinstelling en het bedrijfsleven, waardoor overige maatschappelijke effecten niet worden benut en synergetische effecten tussen economie en ruimtelijke ordening zullen uitblijven; - Korte termijn verliezen bij overheid en hogere onderwijsinstellingen; - Huidige financiële afschrijvingsmethodiek en vastgoedwaardering binnen van de onderwijsgebouwen; - Onvoldoende strategisch vastgoedmanagement bij hogere onderwijsinstellingen; - Onderwijsvastgoed maakt (nog) geen deel uit van commerciële vastgoedmarkt; - De focus op onderwijsvastgoed als kostenpost; - Vereist financiële bijdragen door overheid; - Beperkte aandacht voor economisch facet bij herstructurering; - Benutten van economische lokale en regionale krachten.
ECOLOGISCH	<ul style="list-style-type: none"> - Invloed van hogere gebouwen op zonlicht, windval en dergelijke.
SOCIAAL	<ul style="list-style-type: none"> - Studententropen en nachtelijke overlast; - Noodzaak van organiserend vermogen, draagvlak en volhardendheid bij procesvoering.
SOCIAAL-CULTUREEL	<ul style="list-style-type: none"> - Poldermodel in Nederland; - Politiek korte termijn denken; - Tendens tot steeds meer huisvesten van hogere onderwijsinstellingen op een campus; - Cultuurverschillen tussen ambtenaren economie en ruimtelijke ordening; - Cultuurverschillen tussen met name de faculteiten van de universiteit.
KANSEN	
FYSIEK	<ul style="list-style-type: none"> - Verbetering ruimtelijke kwaliteit; - Meer multifunctionele wijk; - Naar buiten keren van huidige campussen waardoor verankering ontstaat met omliggend gebied en de stad; - Aansluiting op binnenstad; - Bijdrage aan stedelijke kwaliteit; - Gevarieerder woonvoorraad door studentenwoningen en starterswoningen; - Gevarieerder winkelbeeld;

ECONOMISCH	<ul style="list-style-type: none"> - Versterking kenniseconomie door aantrekkingskracht op onderzoeksinstituten en kennisintensieve bedrijvigheid; - Aansluiting van wijk op stedelijk netwerk; - Versterking lokale economie, ontstaan nieuwe bedrijvigheid en bestedingen bij lokale ondernemers; kortom versterking voorzieningen niveau; - Aantrekkingskracht op hogere inkomens en creatieve klasse; - Locale bouwproductie zowel in institutionele bouw als woningbouw; - Beter aansluiting op (inter)nationale ontwikkelingen binnen de hogere onderwijsinstellingen; - Versterking lokale arbeidsmarkt; - Verankering van studenten en kenniswerkers met de stad; - Aantrekken van studenten; - Ontstaan van nieuwe bedrijvigheid; - Bijdrage aan economische groei; - Beter benutten van potenties van omliggend gebied, stad of regio voor het eigen gebied.
ECOLOGISCH	<ul style="list-style-type: none"> - Meer duurzame herstructurering en wijk; - Hergebruik problematisch onroerend goed; - Meer multifunctionele omgeving, waardoor meer flexibel en beter behoud van waarde vastgoed en stedenbouwkundige opzet; - Meer mogelijkheden tot goede energie-infrastructuur voor de wijk; - Beter benutting van grond en ruimte.
SOCIAAL	<ul style="list-style-type: none"> - Bijdrage aan betere perspectieven op arbeidsmarkt; - Verhoging welzijn inwoners mede door versterking inkomenspositie en toename van voorzieningenniveau; - Verkrijgen andere doelgroepen in de wijk op meer natuurlijke wijze. Dat wil zeggen zonder grootschalige sloop van huidige woningen en vervanging door duurder woningen om midden- en hogere inkomens aan te trekken; - Verhogen veiligheid door meer dynamiek op straat gedurende dag en nacht door ander levenspatroon van studenten en meer recreatieve en culturele voorzieningen; - Bevordert interactie tussen verschillende bevolkingsgroeperingen; - Minder kans op sociale segregatie ofwel draagt bij aan sociale cohesie; - Beter bevolkingsopbouw; - Verkrijging andere doelgroepen in de wijk ofwel gevarieerder mix aan inwoners; - Verhoging leefbaarheid wijk door minder mono-functionaliteit, aandacht voor ruimtelijke kwaliteit en verhoging van medische-, winkel-, recreatieve-, onderwijs- en culturele voorzieningen.
SOCIAAL-CULTUREEL	<ul style="list-style-type: none"> - Ontstaan nieuwe culturele voorzieningen door aantrekkingskracht wijk op hogere inkomens- en creatieve klasse; - Verrijking huidig cultureel klimaat door het mixen van meerdere culturen; - Cultuur bevordert integratie tussen bewoners en geeft plezierige dynamiek in de wijk.
BEDREIGINGEN	
FYSIEK	<ul style="list-style-type: none"> - Ruimtelijke kwaliteit kan achteruit gaan door slechte stedenbouwkundige inpassing van de hogere onderwijsinstellingen; - Leefbaarheid wordt minder bij slechte architectuur; - Toenemende verscherping in regelgeving waardoor perifere huisvesting van bepaalde typen onderwijs noodzakelijk is; - Te veel clustering van hogere onderwijsinstellingen met studentenhuishuizing

	en voorzieningen, waardoor een eigen gebied ontstaat.
ECONOMISCH	<ul style="list-style-type: none"> - Blijvende sterke focus op de samenwerking tussen hogere onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven, waardoor synergetische effecten van de economie en de ruimtelijke ordening onvoldoende ontstaan; - Slechte locatie binnen het kennisnetwerk; - Fysieke en sociale aspecten voeren te veel de boventoon; - Economische aspecten te veel gericht op effecten binnen het gebied; - Onvoldoende financiële mogelijkheden; - Te veel verlies door afstoting huidig vastgoed;
ECOLOGISCH	<ul style="list-style-type: none"> - Onvoldoende aandacht voor energetisch presteren van de wijk; - Te goedkope bouw en ruimtelijke inrichting; - Te weinig aandacht voor stedenbouwkundige aspecten binnen de wijk met kans op grote aanpassingen op korte of middellange termijn; - Kans op weinig duurzaam bij verdere ontwikkelingen binnen de hogere onderwijsinstellingen waardoor verplaatsing weer noodzakelijk is.
SOCIAAL	<ul style="list-style-type: none"> - Onvoldoende maatschappelijk en politiek draagvlak; - Plaatselijk weerstand bevolking door slechte communicatie; - Slechte stedenbouwkundige inpassing met kans op gentrification en sociale uitsluiting.
SOCIAAL-CULTUREEL	<ul style="list-style-type: none"> - Tendens tot steeds meer huisvesten van hogere onderwijsinstellingen op een campus met studentenhuisvesting en hoge mate van zelfvoorziening waardoor geen verankering met de stad of directe omgeving plaatsvindt; - Te grote culturele verschillen, waardoor kans op sociale segregatie; - Te weinig culturele verschillen waardoor nauwelijks sprake zal zijn van sociaal-culturele verrijking; - Slechte stedenbouwkundige inpassing waardoor onvoldoende integratie van culturele verschillen.

7.5 Instrumentele aanpak

Op basis van voorgaande is een vertaling gemaakt naar een plan van aanpak voor de wijze waarop huisvesting van hogere onderwijsinstellingen kan worden ingezet bij herstructurering. Het plan van aanpak is schematisch opgenomen aan het eind van dit hoofdstuk in figuur 6.2.

Hierin zijn de volgende elementen te onderscheiden:

- Kenniseconomie centraal;
- Continu samenwerking & kennisdeling tussen hogere onderwijsinstelling, gemeentelijke diensten van economische zaken en ruimtelijke ordening;
- Opstellen randvoorwaarden gemeenten en hogere onderwijsinstellingen;
- Opstellen en vertalen resultaten stakeholdersanalyse;
- Opstellen en omzetten resultaten SWOT-analyse van gebied herstructurering:
 - Benutten van sterkten;
 - Benutten van kansen;
 - Elimineren zwakten;
 - Bedreigingen omzetten in kansen;

- Definiëren integrale aanpak herstructurering vanuit:
 - Context;
 - Inhoud;
 - Stakeholders;
 - (Financiële) middelen;
- Implementatie huisvesting van hogere onderwijsinstelling bij herstructurering.

De kenniseconomie is in het plan van aanpak centraal gesteld op basis van de volgende criteria:

1. De huidige goede samenwerkingsrelaties tussen gemeenten en hogere onderwijsinstellingen;
2. De toegepaste veelal succesvolle strategie binnen de kenniseconomie;
3. De nauwe relatie tussen kenniseconomie en hogere onderwijsinstellingen;
4. De belangrijke economische betekenis van de kenniseconomie vooral maatschappelijk gezien;
5. De invloed van de kenniseconomie op ruimtelijke ordening.

Beoogd wordt hiermee dat economische aspecten binnen herstructurering meer worden belicht, evenals dat met onderwijsinstellingen anders wordt samengewerkt. Vanuit de kenniseconomie dient daarom een vertaling te worden gemaakt naar de ruimtelijke ordening. Het benutten van de huisvesting van hogere onderwijsinstellingen is hierbij een instrument om substantiële meerwaarde te bereiken bij bepaalde herstructureringsprojecten.

Voorwaarde voor succesvolle implementatie betekent integreren van de huisvesting van de hogere onderwijsinstelling(en) binnen alle aspecten die rondom de herstructurering spelen zoals doelgroepenbeleid, woningbeleid, voorzieningenbeleid, sociaal beleid, verkeersbeleid en ruimtelijk kwaliteitsbeleid. In het kader van de gebiedsontwikkeling is het daarbij relevant dat dit gebeurt vanuit een integrale aanpak van context, inhoud, stakeholders en financiële middelen. Een analyse van de randvoorwaarden en een SWOT-analyse zijn daarin essentieel. Voorts is een goede procesvoering noodzakelijk: kernelementen hierin zijn organiserend vermogen en het verkrijgen & behouden van draagvlak. Bij de aanvang van het project dient duidelijk te zijn wat het gemeenschappelijke probleem is. In de praktijk blijken namelijk veel projecten hierop te stranden. Vanuit de probleemstelling dient een doelstelling te worden geformuleerd, waarbij kansen worden geïdentificeerd en benut. In dit stadium dient inzicht te zijn in de verschillende belangen. Vanuit de kansen kan vervolgens een strategie worden opgezet waarbij zowel korte termijn effecten als lange termijneffecten als uitgangspunt zijn gesteld. De korte termijneffecten zijn van belang als stimulans om het eindeffect te bereiken, alsmede voor het behouden van draagvlak.

Met betrekking tot het instrument huisvesting van hogere onderwijsinstellingen dient een koppeling te worden gelegd met de kenniseconomie. Dit impliceert dat gedurende het project structureel inhoud moet worden gegeven aan de samenwerking en kennisuitwisseling tussen de hogere onderwijsinstelling(en), de dienst Ruimtelijke Ordening en de dienst Economische Zaken van de gemeenten. Van hieruit is ook het realiseren van een koppeling met andere stakeholders binnen het project essentieel. Dit dient binnen de projectorganisatie te worden georganiseerd.

Bij toepassing van de huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument bij gebiedsontwikkeling zijn binnen het plan van aanpak voornamelijk de volgende aspecten een cruciaal aandachtspunt:

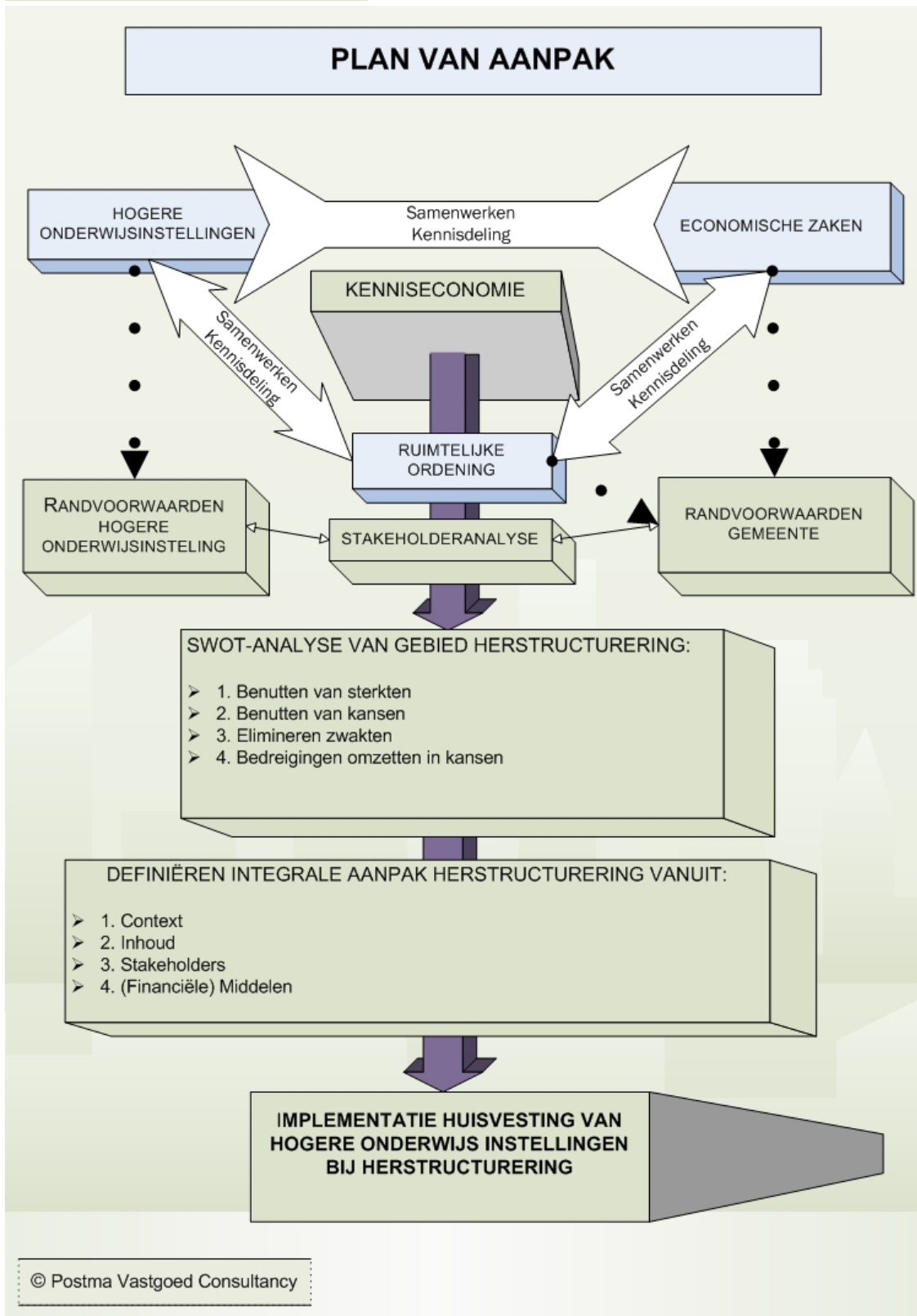
1. De cultuurverschillen tussen de disciplines economie en ruimtelijke ordening. Vanuit de (kennis)economie dient meer aandacht te zijn voor de ruimtelijke ordening. Vanuit de ruimtelijke ordening dient meer aandacht te zijn voor de (kennis)economie. Om de cultuurverschillen te overbruggen dient sprake te zijn van een gemeenschappelijke ambitie waarbij duidelijk is dat door een koppeling van die twee synergetische effecten evident zijn.
2. De tijdshorizon. Vanuit de politiek, maar ook binnen het ambtelijk apparaat en bij betrokkenen van hogere onderwijsinstellingen is een sterke geneigdheid tot korte termijn denken. Bij het project dienen daarom korte termijn successen worden behaald die duidelijk zichtbaar zijn. De focus dient echter te liggen op de lange termijn. Alleen dan zal er sprake zijn van een duurzaam effect van de herstructurering en waardebehoud van het vastgoed en gerelateerde voorzieningen. In financieel opzicht moet daarom niet alleen de kosten/opbrengstenverhouding op korte termijn worden gepresenteerd, maar tevens die van de lange termijn. Dit impliceert het contant maken van de geprognosticeerde effecten van de lange termijn in termen van meer opbrengsten door zaken als economische groei en extra inkomsten onroerende zaak belasting en minder kosten door zaken als minder sociaal-economische projecten, minder kosten aan wijkonderhoud en minder uitkeringen.

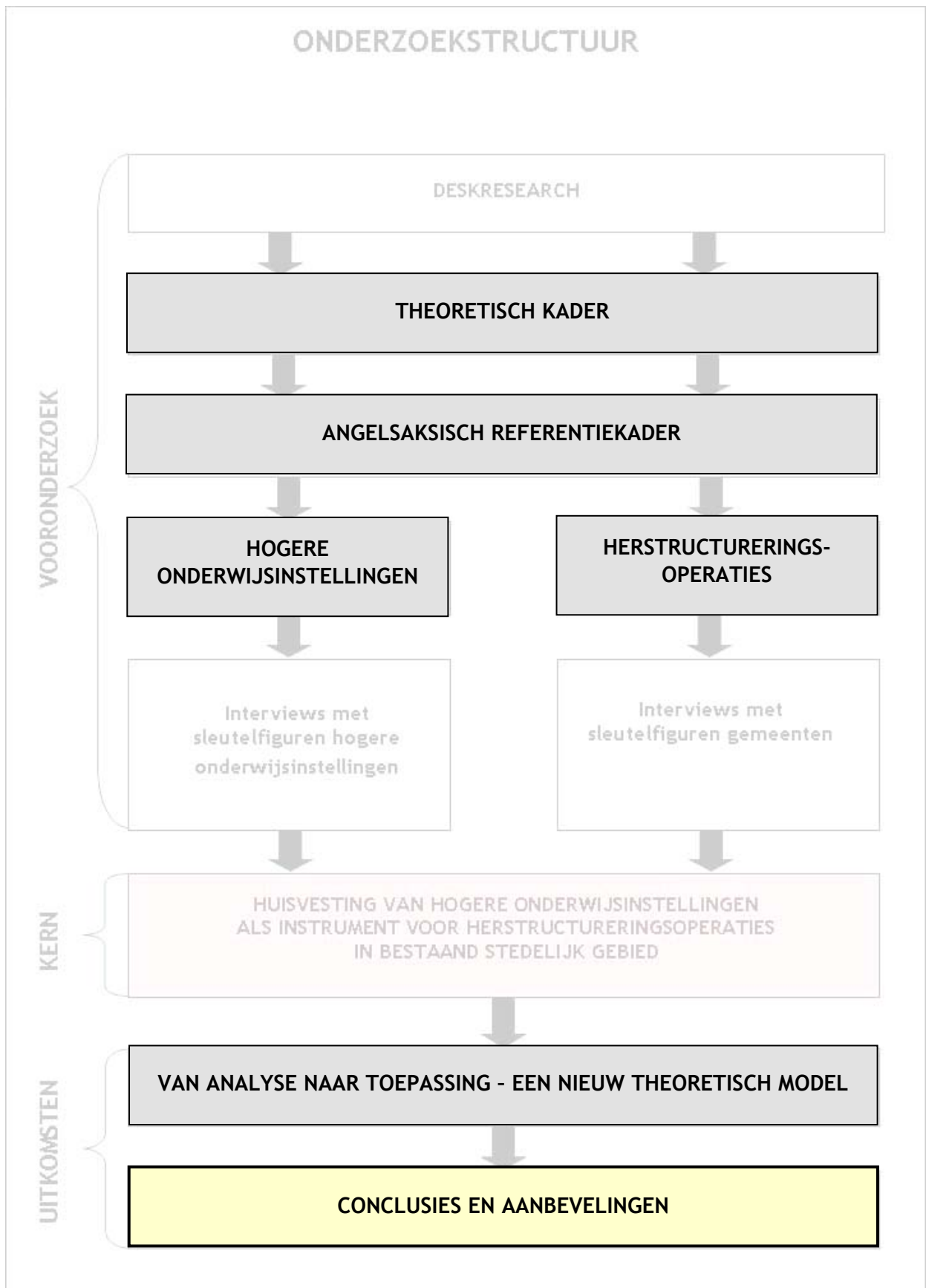
Al met al kan worden geconcludeerd dat voor implementatie van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument bij herstructurering de volgende stappen moeten worden doorlopen:

1. Centraal stellen van het concept kenniseconomie bij samenwerkingsverband gemeenten en gemeentelijke diensten Ruimtelijke Ordening en Economische Zaken;
2. Opmaken van een stakeholdersanalyse en van een SWOT-analyse en de uitkomsten hiervan vertalen;
3. Definiëren van de integrale aanpak vanuit context, inhoud, stakeholders en (financiële) middelen;
4. Implementatie van huisvesting van hogere onderwijsinstelling bij herstructurering.

Samenwerken en kennisdelen tussen hogere onderwijsinstelling(en) en diensten Economische Zaken en Ruimtelijke Ordening van de gemeente bij stappen 1 tot en met 4 is noodzakelijk.

Figuur 7.2 – Plan van Aanpak





HOOFDSTUK 8 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

8.1 Conclusies

Hogere onderwijsinstellingen

De vastgoedvoorraad voor hogere onderwijsinstellingen is dusdanig groot dat deze kan worden ingezet als instrument bij herstructurering. Tegelijkertijd maakt deze voorraad echter geen deel uit van de reguliere vastgoedmarkt omdat deze markt tot 10 jaar geleden geheel door de overheid werd bekostigd en hogere onderwijsinstellingen de stap naar strategisch vastgoedmanagement nog niet hebben gezet. De instellingen benaderen het vastgoed dikwijls nog vanuit de beheersfunctie, wat blijkt uit de sterke focus op functionaliteit van het vastgoed en het voornamelijk beschouwen van vastgoed als kostenpost.

Het vastgoedbeleid van hogere onderwijsinstellingen is de afgelopen jaren geconfronteerd met veel ontwikkelingen. De komende jaren zal dit niet veranderen. Belangrijke externe factoren, waarom ontwikkelingen hebben plaatsgevonden en zullen plaatsvinden, zijn gelegen in:

- De transitie van traditioneel vastgoedbeheer naar strategisch vastgoedmanagement;
- Veranderingen binnen de sector onderwijs;
- Financiële mogelijkheden;
- Vastgoedgerelateerde externe ontwikkelingen.

De noodzaak van een efficiënt en effectief vastgoedbeleid leidt tot verdere concentratie van onderwijsgebouwen. Dit laatste is noodzakelijk vanuit de huidige financiële situatie en om in de toekomst met vastgoed mogelijk financieel rendement te kunnen genereren.

Uitplaatsen naar campus / hernieuwde aandacht voor de binnenstad

Zowel onder de hogere onderwijsinstellingen als bij de gemeenten bestaat een tendens naar het uitplaatsen van onderwijsgebouwen naar de campus. Tegelijkertijd is bij gemeenten en onderwijsinstellingen een kentering waarneembaar, waarbij gekozen wordt voor huisvesting van onderwijsgebouwen in of nabij de binnenstad. Vooral ‘oude’ campussen liggen soms door stadsuitbreidingen weer bij de binnenstad. Hier ligt een potentie om deze weer bij de stad te betrekken. Noodzakelijk is hiervoor dat de campus integreert met de directe omgeving en verbonden wordt met de binnenstad. Dit betekent een andere wijze van denken, namelijk buiten de grenzen van de campus. Tot op heden vindt dit nog zelden plaats. Voorzover dit wel gebeurt, betreft dit vooral studentenhuishuizing.

De aandacht voor een locatie in of nabij de binnenstad sluit aan bij het gebruiken van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen bij herstructurering. Dit geldt ook voor het betrekken van de “oude” campussen bij de stad.

Herstructurering gerelateerd aan huisvesting van hogere onderwijsinstellingen

Herstructureringsoperaties zijn een vorm van gebiedsontwikkeling, waarbij binnen een bredere context besluiten genomen moeten worden die verder gaan dan de grenzen van het herstructureringsgebied. Hiermee ontstaat namelijk functionele meerwaarde en een betere vastgoedwaarde, die ook het herstructureringsgebied langdurig ten goede komt. Het gebruik van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen bij herstructurering kan integratie van het

gebied met de stad en/of omliggend gebied bevorderen, vooral omdat dit afdwingt dat vanuit kansen in de brede context wordt gedacht.

Binnenstedelijk gebied kenmerkt zich door het intensief benutten van de oppervlakte voor meerdere functies ofwel multifunctionaliteit. Herstructureringswijken zijn in het algemeen monofunctioneel van karakter en liggen meestal tegen het binnenstedelijk gebied aan. Het huisvesten van hogere onderwijsinstellingen in dergelijke gebieden geeft een betere aansluiting met het binnenstedelijke gebied. Daarnaast krijgt het gebied hiermee direct een belangrijke economische impuls en indirect een sociaal-culturele impuls. Bovendien bevordert het een betere verankering van de hogere onderwijsinstelling met de stad, waardoor kenniswerkers zich meer binden aan de stad.

Huisvesten van hogere onderwijsinstellingen impliceert ook extra aandacht voor de stedenbouwkundige structuur. Er moet namelijk ook meerwaarde zijn voor de bewoners en dit moet helder kunnen worden gecommuniceerd.

Het inzetten van hogere onderwijsinstellingen als instrument bij herstructureringsoperaties vereist een hoge kwaliteit aan procesvoering omdat net als bij belangrijke sleuteloperaties in Nederland de economische component belangrijk wordt. Dit vereist een andere wijze van denken, namelijk op de langere termijn en niet zozeer met de nadruk op ruimtelijke kwaliteit maar ook op functionele kwaliteit.

Financiering van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen in bestaand stedelijk gebied vormt een drempel vanuit overheidswege. Deze financiering vergt namelijk een lange termijn visie, waarbij geldstromen in termen van meeropbrengsten door economische groei over lange termijnen contant moeten worden gemaakt. Dit betekent het loslaten van winst op korte termijn door opbrengsten uit grondverkoop op campussen of uitleggebieden.

Houding gemeenten

Gemeenten vinden dat hogere onderwijsinstellingen een rol kunnen vervullen bij herstructureringsoperaties in bestaand stedelijk gebied. In Nederland zijn daarvan nog onvoldoende voorbeelden bekend. Voorzover er sprake is van opname van hogere onderwijsinstellingen in de planvorming, was dit eigenlijk geen bewust beleid. Achteraf zijn in deze gevallen de positieve effecten hiervan herkend.

Angelsaksisch referentiekader

Het Angelsaksische referentiekader is relevant om vooral de volgende redenen:

1. Angelsaksische universiteiten zijn verder met de ontwikkeling van het campusmodel;
2. Angelsaksische universiteiten zijn sterker gericht op maatschappelijke effecten;
3. Veramerikanisering van het hogere onderwijs in Nederland lijkt onontkoombaar.

De Angelsaksische situatie onderscheidt zich in het bijzonder van de Nederlandse situatie door:

1. Een veel meer strategische ontwikkeling van de campus, wat vooral blijkt uit de lange termijn strategie. Locatie, stedenbouwkundig plan en landschapsinrichting zijn hierbij belangrijke items.
2. Meer aandacht voor de bestaande stad. Het perifeer uitplaatsen van de campus is geen trend meer.
3. De sterke focus voor integratie met en economische effecten voor de directe omgeving, daarbij wordt ook een link gelegd met de bestaande stad en de regio.

4. Gerenommeerde Angelsaksische universiteiten zijn verhoudingsgewijs rijk in vergelijking met Nederlandse hogere onderwijsinstellingen. Dit heeft deels ook te maken met de wijze van financiering van hun vastgoed.
5. Angelsaksische universiteiten hebben goede samenwerkingsrelaties met de plaatselijke overheid zowel op economisch terrein als op het terrein van ruimtelijke ordening. Dit heeft mede te maken met vaak voorkomende publiekprivate samenwerkingsovereenkomsten, waarbij de overheid eveneens financieel participeert.

Door allerlei verschillen, vooral van culturele en financiële aard, is transformatie van deze onderscheidende aspecten naar de Nederlandse situatie niet zonder meer mogelijk. Nederlandse hogere onderwijsinstellingen bevinden zich in een transitie naar strategisch vastgoedmanagement, waardoor punt 1 straks minder onderscheidend zal zijn. De overige punten zijn echter zeker relevant voor dit onderzoek, aangezien deze een link leggen tussen de huisvesting van hogere onderwijsinstellingen en herstructurering.

Kenniseconomie

Kennisontwikkeling wordt beschouwd als motor voor de economie. De theoretische grondslagen voor deze stellingname zijn te vinden in de theorieën van Manuel Castells, Richard Florida, Saskia Sassen en Michael Porter. In Nederland heeft het werk van Dany Jacobs vooral invloed gehad. Een belangrijk kenmerk van het concept van de kenniseconomie is de integratie van de kennisinstellingen in de maatschappij door samenwerking met bedrijven en instellingen in hun omgeving (clustergedachte).

In Nederland is sprake van een goede samenwerking tussen hogere onderwijsinstellingen en gemeenten met betrekking tot de ontwikkeling van de kenniseconomie met als resultaat: veel bijzondere (inter)nationaal onderscheidende projecten, betere aansluiting op economische netwerken en bevordering van economische groei.

Dit pleit voor de keuze om vanuit de kenniseconomie ook projecten op het gebied van de ruimtelijke ordening te ontwikkelen en niet andersom. Voor het welslagen van het gebruik van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument bij herstructurering is essentieel dat de economische aspecten binnen herstructurering meer worden belicht, evenals dat met onderwijsinstellingen anders wordt samengewerkt. De invalshoek vanuit de kenniseconomie geeft daarvoor meerdere aangrijpingspunten:

6. De huidige goede relaties tussen gemeenten en hogere onderwijsinstellingen;
7. De toegepaste, veelal succesvolle, strategie voor bevordering van de kenniseconomie;
8. De nauwe relatie tussen kenniseconomie en hogere onderwijsinstellingen;
9. De belangrijke economische betekenis van de kenniseconomie, vooral maatschappelijk gezien;
10. De potentiële invloed van de kenniseconomie op ruimtelijke ordening.

Plan van aanpak

Voorwaarde om fysieke neerdaling te bewerkstelligen vanuit de kenniseconomie naar de ruimtelijke ordening is een integrale aanpak vanuit de context, de inhoud, de stakeholders en de (financiële) middelen. Hiertoe is een plan van aanpak geformuleerd dat als leidraad kan dienen bij concrete herstructureringsoperaties.

Onderdeel hiervan is een grondige stakeholdersanalyse en SWOT-analyse. De stakeholdersanalyse heeft tot doel om de verschillende belangen van direct en indirect betrokkenen te achterhalen en deze te vertalen naar een set randvoorwaarden bij het formuleren van een concreet project. De SWOT-analyse dient om de inzichten te verdiepen en het product (het benutten van huisvesting van kennisinstellingen bij herstructurering) te verbeteren.

Slotconclusie

Vestiging van hogere onderwijsinstellingen kan een belangrijk instrument zijn bij herstructurering van bestaand stedelijk gebied, vooral omdat hiermee een positieve link wordt gelegd met omliggend gebied en de stad als geheel en omdat dit een belangrijke stuwer is voor het herstructureringsgebied, zowel in economisch, sociaal, fysiek en sociaal cultureel opzicht. Gezien de huidige samenwerking tussen gemeenten en hogere onderwijsinstellingen op het gebied van de ontwikkeling van de kenniseconomie heeft het gebruik van de huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument de beste kans van slagen indien vanuit het concept van de kenniseconomie een vertaling wordt gemaakt in termen van ruimtelijke ordening. Expliciet dient daarbij aandacht te worden besteed aan de te onderscheiden hoofdlijnen bij gebiedsontwikkeling. Het gaat hierbij om de context, inhoud, procesvoering en de financiële middelen.

Voor concretisering van het gebruik van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument voor herstructurering dienen de volgende stappen te worden doorlopen:

1. Centraal stellen van het concept kenniseconomie bij de samenwerking tussen hogere onderwijsinstellingen en gemeentelijke diensten Ruimtelijke Ordening en Economische Zaken;
2. Opmaken van een stakeholdersanalyse en een SWOT-analyse en de uitkomsten hiervan vertalen;
3. Definiëren integrale aanpak vanuit context, inhoud, stakeholders en (financiële) middelen;
4. Implementatie van huisvesting van hogere onderwijsinstelling bij herstructurering.

Samenwerken en kennisdelen tussen hogere onderwijsinstelling(en) en diensten Economische Zaken en Ruimtelijke Ordening van de gemeente bij stappen 1 tot en met 4 is daarbij noodzakelijk;

6.2 Aanbevelingen

Uit deze studie is naar voren gekomen dat het gebruiken van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen een geschikt instrument is bij herstructurering met positieve effecten voor zowel de stad, de betreffende wijk met haar directe omgeving als de hogere onderwijsinstellingen zelf. In Nederland is het gebruik van huisvesting van hogere onderwijsinstellingen nooit echt strategisch ingezet als middel bij gebiedsontwikkeling in bestaand stedelijk gebied. Wel zijn er toevalltrefers, waar achteraf positief over wordt gesproken.

De belangrijkste aanbeveling is daarom om huisvesting van hogere onderwijsinstellingen strategisch in te zetten bij gebiedsontwikkeling. Een experiment met landelijke of Europese (financiële) steun volgens het plan van aanpak van dit onderzoek zou wenselijk zijn, omdat dit het volgende bevordert:

1. de kennisuitwisseling;
2. de procesvoering;
3. een landelijke uitrol.

Een landelijke uitrol is van belang, omdat huisvesting van hogere onderwijsinstellingen als instrument bij herstructurering landelijk belangrijke effecten geeft in de zin van versterking van de kenniseconomie, het stedelijke klimaat in de kennissteden en de internationale positie van de hogere onderwijsinstellingen.