

Campus wordt duurzame kennisstad

Het delen van ruimte als positieve keuze DOOR ALEXANDRA DEN HEIJER

Thema
huisvesting

Nog niet zo lang geleden was 'delen' nog een negatieve keuze, tussen eigen territorium en het opgeven van gebruiksvrijheden. Anno 2011 is 'delen' de keuze tussen een gedeelde voorziening of geen voorziening. Slecht nieuws voor vastgoedmanagers op de campus? Integendeel, de vele crises van de afgelopen jaren zijn een zegen voor de duurzaamheidsdoelen, de vereiste cultuuromslag op de academische werkvloer en gewenste samenwerking tussen campus en stad die nu meer kans heeft dan ooit.

Al sinds de universiteiten eigenaar werden van hun grond en gebouwen, meer dan 15 jaar geleden, is er structureel te weinig geld om hierin te investeren. Reeds bij de overdracht in 1995 constateerden zowel het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen als de Vereniging van Universiteiten (VSNU) een groot verschil. Temeer omdat de totale gebouwenvoorraad voor meer dan 50% dateert uit de jaren zestig en zeventig, toen studenten-aantallen explodeerden en elke faculteit een eigen gebouw kreeg. Een erfenis waarvan de universiteiten tot op de dag van vandaag nog last hebben. Niet alleen omdat deze gebouwen herinvesteringen vragen die vergelijkbaar zijn met nieuwbouwprijzen, maar ook omdat deze gebouwen de universiteit uit het verleden symboliseren: gescheiden faculteiten, in elk faculteitsgebouw eigen collegezalen, bibliotheken en restaurants en geïsoleerde wetenschappers in hoogbouw-cellenkantoren. Al jaren proberen veel universiteiten de territoriale cultuur te doorbreken – naar meer samenwerking en interdisciplinair onderzoek – maar het was moeilijk om autonomie te ruilen voor een gedeelde inspanning en prestatie. Delen werd door wetenschappers gezien als een negatieve keuze.

Intussen werden de budgettaire kaders voor hoger onderwijs nog krappere. Steeds minder publiek geld voor onderwijs en onderzoek zette de benodigde herinvesteringen nog verder onder druk. Elke bestuurder zal – terecht – de doelmatigheid van elke vastgoedinvestering afwegen tegen die van directe investeringen in onderwijs en onderzoek. Dit terwijl velen ook beamen dat vastgoed in slechte functionele of technische staat elke universitaire doelstelling kan dwarsbomen. Het is kiezen uit twee kwaden: investeren in vastgoed en te weinig geld hebben voor onderwijs en onderzoek of investeren in dat laatste, maar daarin gehinderd worden door vastgoed in slechte staat. Dit vraagt om een andere manier van denken.

RUIMTE VOOR INTENSIEF GEBRUIK

Die andere manier van denken is zeker niet het te gelde maken van de vastgoedvoorraad. De marktwaarde van het universiteitsvastgoed was zelfs in tijden van weinig leegstand (en alternatief aanbod) al relatief laag. De bestaande universiteitsgebouwen zijn vaak niet alleen specifiek door hun functie, functiemix en locatie, maar ook door hun omvang en de onmogelijkheid om gebouwdelen (met een eigen identiteit en ingang) te compartimenteren. Dat maakt de gebouwen wel weer geschikt voor het huisvesten van (startende) bedrijven en instituten die nauwe banden hebben met de universiteit, maar dan spelen er andere doelen dan geld verdienen met huurinkomsten. Dan gaat het om samenwerkingsverbanden die wederzijdse primaire processen en doelen versterken – inspirerend onderwijs, baanbrekend onderzoek en het samen te gelde maken van kennis of producten. Dit laatste wordt bij veel universiteiten en kennissteden reeds vertaald in economische groei door kennisintensieve bedrijvigheid.

Er kan wel meer nut uit de bestaande stenen worden gehaald: door ze beter of met meer partijen te gebruiken. De omstandigheden daarvoor zijn nu ideaal: stijgende studentenaantallen – volgens de prognoses (bron OWC referentieramingen) nog tot 2020 – en weinig geld en bestuurlijk draagvlak voor 'bijbouwen'. Zelfs universiteiten die nog reserves hadden voor nieuwbouw zullen die plannen extra moeten verantwoorden in een tijd waarin de middelen voor onderwijs en onderzoek (en daarmee de kwaliteit van universiteiten) onder druk staan. Natuurlijk is een inspirerende werk- en leeromgeving daarbij van belang, maar onderzoek laat ook zien dat de huidige academische werkomgeving onderbenut is. Dit heeft te maken met de eerder genoemde cultuur van eigen territorium – voor individuen, groepen, afdelingen en faculteiten – die de bezettings- en benuttingspercentages relatief laag heeft gehouden. Nu er minder middelen zijn, is er meer draagvlak voor meer gezamenlijk

gebruik en minder territorium. De uitdaging voor vastgoedmanagers is om in overleg met gebruikers te verkennen welke oplossingen de productiviteit, de autonomie en de zichtbaarheid niet schaden. Veel universitaire vastgoedmanagers geven aan dat er nog voldoende 'ruimte' is voor intensiever ruimtegebruik.

CAMPUS ALS VESTIGINGSPLAATS

Ambities voor meer gedeeld en intensiever ruimtegebruik gelden ook buiten de universiteitsgebouwen, in de publieke ruimte op de campus en tussen partijen in de stedelijke regio. Universiteiten, hogescholen, publieke overheden en universiteitsgerelateerde bedrijvigheid slaan steeds vaker de handen ineen voor het aantrekken en behouden van kenniswerkers – studenten, alumni en wetenschappers. Ook omdat de huidige kenniseconomie afhankelijk is van de aanwezigheid van een potentieel aan kenniswerkers.

Er kan meer nut uit de bestaande stenen worden gehaald: door ze beter of met meer partijen te gebruiken

De campus is geen afgesloten geheel – zoals de term wel eens wil suggereren - maar de verzameling van gebouwen die nodig zijn om de primaire taken van de universiteit te vervullen. Deze gebouwen kunnen geconcentreerd zijn in één gebied, maar dat gebied is onderdeel van de stad. Vroeger werd dan gesproken over gebouwen voor onderwijs en onderzoek, maar nu gaat het ook over studentenhuisvesting voor een steeds internationalere populatie, short-stay voor professoren en andere gasten, bijbehorende winkels en vrijetijdsvoorzieningen en de gerelateerde bedrijvigheid.

Dat laatste is in een arbeidsmarkt waarin de alumni vaker als ondernemer starten ook een kans om de kennis nog dichterbij de universiteit te houden en de kenniswerker in de stad.

RECENTE PROJECTEN

Voor het onderzoek waaraan de publicatie 'Managing the university campus' ten grondslag ligt (zie kader) zijn tien jaar lang de Nederlandse campussen, de strategische vastgoedplannen en vele trends gevolgd, in binnen- en buitenland. Uit een analyse van veertig recente projecten op veertien Nederlandse campussen blijkt er al een accentverschuiving van nieuwbouw naar hergebruik. In het proefschrift worden veertig recente projecten op de Nederlandse universiteitscampus kort beschreven: wat zijn de achterliggende doelen, wat is de functiemix en het ruimtegebruik en welk investeringsniveau hoort daarbij?

Daaruit blijkt de genoemde transitie van nieuwbouw voor faculteiten naar hergebruik en meer flexibele voorzieningen. Ook wordt de functiemix steeds meer uitwisselbaar: kantoor en studiewerkplek zijn gemakkelijk multifunctioneel te gebruiken bij veranderingen in de vraag. Ook het hergebruik van monumenten en duurzame concepten zijn meer en meer regel dan uitzondering. Dit ook in het licht van de gemaakte meerjarenaafspraken voor het reduceren van het energieverbruik met 30% in 2020 (met Agentschap NL). De gebruiker staat steeds centraler, maar moet meer delen, en het gebouw moet het imago van de universiteit versterken.

Trends zijn: minder meters, meer kwaliteit, meer integratie met de stad, meer delen met andere gebruikers en meer aandacht voor de publieke ruimte binnen en buiten het gebouw (zie ook tekstkader voor voorbeeldproject BK city). In tijden van stijgende studentenaantallen blijkt het juist

PROJECT BK CITY: DE ULTIEME VORM VAN 'PRACTICE WHAT YOU PREACH'



De eigen huisvesting 'BK city', Faculteit Bouwkunde, TU Delft, na de brand gehuisvest in een monumentaal universiteitsgebouw (foto TU Delft, Rob 't Hart)

Het onderzoek naar de universiteitscampus van de toekomst kreeg een bijzondere wending toen het eigen faculteitsgebouw afbrandde. Niet alleen verloor de faculteit Bouwkunde een werkplek voor meer dan drieduizend studenten en meer dan duizend medewerkers, maar ook alle papieren archieven van decennia onderzoek. Meer relativering van de fysieke campus kon bijna niet. Terwijl tegelijkertijd bleek hoezeer een faculteit een

ontmoetingsplaats of thuisbasis nodig heeft, ondanks alle mogelijkheden die de laptops met wireless internet, digitale leermiddelen en virtuele bibliotheken bieden. Uiteindelijk is de sociale en intellectuele ontmoeting de basis van de universiteit en hogeschool – voor de serendipiteit waarbij innovatie en creativiteit gebaat zijn.

Uiteindelijk was het een uitzonderlijke samenloop van omstandigheden: de beschikbaarheid van het leegstaande monument (een ontwerp van bijna honderd jaar geleden) en de kans om een creatieve faculteit op een nieuwe, meer flexibele manier te huisvesten op minder meters met meer kwaliteit. Het feit dat de faculteit alle deskundigen op dit gebied in het eigen academische en professionele netwerk – en zelfs binnen de faculteit – kon inschakelen, maakte dit proces uniek. De vele nominaties en prijzen die het project reeds kreeg (voor inspirerend opdrachtgeverschap, interieurontwerp en een EU prijs voor het behoud van cultureel erfgoed) zijn de ultieme vorm van kennisvalorisatie voor een faculteit die dit allemaal in onderzoek en onderwijs predikt.

Over het proces en eindresultaat is veel geschreven. Via www.managing-theuniversitycampus.nl of www.bk.tudelft.nl/bkcity is meer materiaal te downloaden of bestellen.



Het nieuwe onderkomen van Bouwkunde (foto TU Delft, fotograaf Rob 't Hart)

een uitdaging om niet bij te bouwen, maar het ruimtegebruik te intensiveren.

CONCLUSIE

Universiteiten en hogescholen hebben afgelopen tien jaar steeds meer de kracht van state-of-the-art voorzieningen in de werving van de hedendaagse student ontdekt: van iPad met studiemateriaal, via een laptop en een eigen studieplek, tot passende woonvoorzieningen 'on campus'. Zeker als de kwaliteit van opleidingen tussen verschillende instel-

ling als vergelijkbaar kan worden beschouwd, gaat dit in de verschillenanalyse zwaar meewegen. Studeren is een investering, maar ook een onmisbare ervaring. Een gezellige studentenstad en andere garanties op een onvergetelijke studietijd spelen ook een belangrijke rol. Dit pleit nog meer voor een intensievere relatie tussen bestuurders van steden en bestuurders in hoger onderwijs. In de strijd om de kenniswerker zijn vergelijkbare strategieën te verwachten. De uitdaging voor campusmanagers was niet eerder zo groot.

Maar de campusmanager probeert niets anders dan de belangen van andere partijen binnen de universiteit te verenigen in de meest doelmatige vastgoedbeslissingen: strategische doelen van bestuurders, veranderende eisen van gebruikers en nieuwe duurzame huisvestingsconcepten binnen de gestelde financiële kaders – elk programma van eisen moet instellingsdoelen, euro's, aantallen gebruikers en m² combineren. Elke vastgoedbeslissing is daarmee een zaak van bestuurders, controllers, gebruikers en gebouwbeheerders, die in het projectteam moeten zijn vertegenwoordigd.



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

SAMENWERKEN

Wie denkt dat gedeeld gebruik, eigendom en management pleit voor het toelaten van commerciële vastgoedpartijen op de campus, heeft het mis. Partijen die niet via een dienst of product bij de kennisstad betrokken zijn, maar alleen om geld te verdienen, zullen hoge rendementen eisen voor de onzekerheden die de wetenschap met zich meebrengt en die de dynamische, veeleisende multiculturele studentenpopulatie veroorzaakt. Die dynamiek is al eeuwen de basis van de universiteit en die moeten we net zo koesteren als de monumenten die deze universiteit huisvesten.

De samenwerking moet juist gezocht worden in de relaties met partijen die primaire taken in onderwijs en onderzoek delen, die de lokale of regionale verantwoordelijkheid voor de stedelijke voorzieningen delen of die producten aanbieden (bijvoorbeeld studentenhuysvesting of goede espresso) waarvan universiteiten en hogescholen erg afhankelijk zijn bij het aantrekken of vasthouden van talent.

En die samenwerking is van levensbelang in een tijd van bezuinigingen op hoger onderwijs, verouderde gebouwen, duurzaamheidsambities, hogere kosten van de campus, veeleisender gebruikers en een mondiale concurrentie voor de meest talentvolle student en wetenschapper voor de kenniseconomie. Niet voor niets start het proefschrift met een quote van (onder andere) oud Harvard bestuurder Derek Bok "If you think education is expensive, try ignorance". Hetzelfde geldt voor de campus.

Meer over het boek "Managing the university campus – information to support real estate decisions" is te vinden via de uitgever Eburon of via www.managingtheuniversitycampus.nl. Dit 432 pagina's tellende full-colour boek is ook verkrijgbaar als eBook, in lijn met bij de universiteit van de toekomst.

