

Presteren door Vastgoed

ISBN 978-90-5972-178-4

Uitgeverij Eburon
Postbus 2867
2601 CW Delft
tel.: 015-2131484 / fax: 015-2146888
info@eburon.nl / www.eburon.nl

Omslagontwerp: Studio Hermkens
Opmaak binnenwerk: Textcetera
Linkerfoto voorzijde omslag: LIAG, Den Haag

© 2007 J.C. de Vries. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Presteren door Vastgoed

*Onderzoek naar de gevolgen van vastgoedingrepen voor
de prestatie van hogescholen*

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Technische Universiteit Delft,
op gezag van de Rector Magnificus Prof.dr.ir. J.T. Fokkema
Voorzitter van het College voor Promoties,
in het openbaar te verdedigen op maandag 16 april 2007 om 15.00 uur

door

Jacoba Cornelia DE VRIES
bouwkundig ingenieur
geboren te Amersfoort.

Dit proefschrift is goedgekeurd door de promotor(en):

Prof. ir. H. de Jonge

Toegevoegd promotor:

Dr. Ir. D.J.M. van der Voordt

Samenstelling promotiecommissie:

Rector Magnificus, Technische Universiteit Delft, voorzitter

Prof. ir. H. de Jonge, Technische Universiteit Delft, promotor

dr.ir. D.J.M. van der Voordt, Technische Universiteit Delft, toegevoegd
promotor

Prof. dr.ir. W.A.H. Thissen, Technische Universiteit Delft

Prof. dr. J.F.A. Braster, Erasmus Universiteit Rotterdam

Prof. dr.ir. A.F.G.M. van Wagenberg, Wageningen Universiteit

dr. J. Snippe MBA, College van Bestuur Hogeschool INHOLLAND.

Prof. dr.ir. J.W.F. Wamelink, Technische Universiteit Delft,
reservecommissielid

Inhoud

Voorwoord	9
Samenvatting	13
Deel I	19
1 Beïnvloedt vastgoed de prestatie van de organisatie?	21
Samenvatting	21
1.1 Empirische aanwijzingen voor de relatie vastgoed en organisatieprestaties	23
1.2 Probleemanalyse	27
1.3 Probleem-, vraag- en doelstelling van het onderzoek	30
1.4 Leeswijzer	34
1.5 Literatuur	36
2 Onderzoeksopzet	38
Samenvatting	38
2.1 Uitgangspunten van het onderzoeksontwerp	40
2.2 Gehanteerde methoden en technieken van onderzoek	46
2.3 Onderzoeksopzet in schema	59
2.4 Literatuur	61
3 Naar een conceptueel model	63
Samenvatting	63
3.1 Naar een conceptueel model	65
3.2 Organisatieprestatie uitgewerkt	66
3.3 Vastgoed als productiemiddel	74
3.4 'Bewijzen' voor bijdrage van vastgoed	81
3.5 Contextvariabelen	103
3.6 Het conceptueel model	107
3.7 Literatuur	109

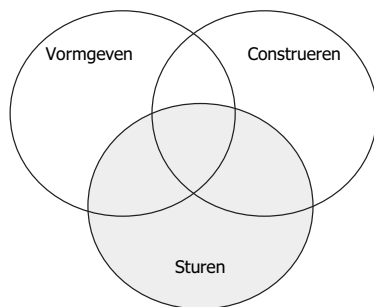
Deel II	115
Leeswijzer	115
4 Hogescholen in Nederland	117
Samenvatting	117
4.1 Hogescholen in Nederland	119
4.2 Ontwikkelingen in het onderwijs	126
4.3 Ontwikkelingen ten aanzien van de bedrijfsvoering	128
4.4 Ontwikkelingen van vastgoed van hogescholen	130
4.5 Doelstellingen en prestatieverantwoording van hogescholen	137
4.6 Literatuur	143
5 Vastgoedingrepen en veranderingen in organisatieprestatie	145
Samenvatting	145
5.1 Vastgoedingrepen en prestatie-indicatoren	147
5.2 Verandering in (deel)productiviteit	153
5.3 Verandering in winstgevendheid	166
5.4 Verandering in onderscheidend vermogen	172
5.5 Verbanden tussen prestatie-indicatoren en vastgoedingrepen	177
5.6 Literatuur	183
6 Nadere verkenning van de vastgoedingrepen en de context	184
Samenvatting	184
6.1 Verdiepend casestudie-onderzoek	187
6.2 Vastgoedingrepen en effecten per hogeschool	195
6.3 Crosscase-overzicht van vastgoedingrepen en contextwijzigingen	245
6.4 Crosscase-ontwikkeling van interne prestatie-indicatoren	247
6.5 Conclusie casebeschrijvingen	256
6.6 Literatuur	257
7 Vastgoedingrepen, doelen, effecten en de context	258
Samenvatting	258
7.1 Vastgoeddoelen en vastgoedingrepen	261
7.2 Realisatie van doelstellingen door vastgoedingrepen	265
7.3 Op zoek naar verklaringen	272
7.4 Conclusies	284
7.4 Literatuur	288

8	Antwoorden op onderzoeksvragen en praktische implicatie	289
	Samenvatting	289
	8.1 Effecten van vastgoedingrepen niet te kwantificeren	291
	8.2 Terugkoppeling van bevindingen naar het conceptueel model	300
	8.3 Implicaties voor de praktijk	302
	8.4 Literatuur	321
	Deel III	323
	Leeswijzer	323
9	Conclusies, reflecties en aanbevelingen	325
	Samenvatting	325
	9.1 Vastgoed beïnvloedt de prestatie van de organisatie	327
	9.2 Doelbewuste sturing met het verkregen inzicht	332
	9.3 Resultaten zo sterk als de gehanteerde methoden	339
	9.4 Toekomstige uitdagingen en risico's	342
	9.5 Aanbevelingen	346
	9.6 Literatuur	352
	Epiloog	353
	Summary Performance through Real Estate	356
	Bijlagen	362
	Curriculum Vitae	370



Voorwoord

Mensen en organisaties hebben vastgoed nodig om hun activiteiten veilig, beschut en plezierig uit te kunnen voeren. Vastgoed en het realiseren van vastgoed is vanuit die optiek geen doel, maar een middel om je prettiger te voelen of om beter te presteren. Zowel in de utiliteitsbouw als in de woningbouw is steeds meer sprake van individualisering en wordt gezocht naar bouwkundige en constructieve oplossingen waarin de identiteit van de eigenaar of gebruiker zichtbaar wordt. Als gevolg van verschillende ontwikkelingen, zoals de individualisering, de demografie en technologie, veranderen de eisen die aan het vastgoed gesteld worden. Er zijn steeds meer voorbeelden van gebouwen die gerealiseerd zijn om meer te doen dan alleen het louter functioneel huisvesten van mensen en activiteiten. Een vastgoedingreep begint dan ook niet met een ontwerp, maar met een veranderingen in de processen, wensen of nieuwe ambities, waarna gezocht moet worden naar de optimale huisvesting. De uitdaging hierbij is afstemming van het statische vastgoed op de continu veranderende vraag.



figuur 1 Kerngebieden Bouwkunde

Om binnen deze dynamische context optimale oplossingen te realiseren is naast kennis over het vormgeven en construeren ook kennis nodig met betrekking tot het sturen. Het gaat hierbij om het sturen van het vormgeven door het opstellen en evalueren van programma's van eisen en het implementeren van de lessen uit de gebruiks- en beheerfase. Bij het sturen tijdens het construeren ligt de nadruk op het procesmanagement, belangrijke aspecten zijn de contractvormen en innovatie van het bouwproces. Het sturen in de fasen voor en tijdens het vormgeven en na het construeren heeft betrekking op het gebruik en het beheer, ook wel vastgoedmanagement genoemd. Binnen de faculteit Bouwkunde van de TU Delft vertegenwoordigen Architectuur en Stedenbouw het vormgeven. Building Technology het construeren en Real Estate & Housing het sturen.

In wetenschappelijke zin wordt het vakgebied vastgoedmanagement gevoed uit domeinen als bedrijfskunde, bestuurskunde, techniek, economie, recht en informatica. Het besef dat vastgoedprocessen altijd een middel zijn en nooit een doel staat hierbij centraal.

Het onderzoek bij Real Estate & Housing is gericht op de afstemming van het aanbod van vastgoed op een steeds sneller veranderende marktvraag. Het onderzoek sluit aan bij het technologiethema duurzame herontwikkeling en beheer van stedelijke gebieden. Dit thema wordt door de TU Delft van groot wetenschappelijk, sociaal en strategisch belang geacht. De onderzoeken binnen RE&H dragen bij aan een dieper inzicht in ontwikkeling- en besluitvormingprocessen en daarmee aan de ontwikkeling van instrumenten waarmee deze processen verbeterd kunnen worden.

Het onderzoek naar de effecten van vastgoedingrepen op de prestatie van hogescho- len past binnen het onderzoeksspeerpunt: Corporate Real Estate Management. Dit vakgebied houdt zich bezig met het afstemmen van het statische aanbod van vastgoed op de dynamische vraag. Het gaat hierbij om de afwegingen die door de gebruiker/eigenaar gemaakt worden, ten aanzien van kosten, kwaliteit en functionaliteit gedurende het gehele huisvestingsproces. Van initiatief en voorbereiding via gebruik en beheer, tot afstoten of herontwikkeling. Voor het maken van de juiste afwegingen is informatie noodzakelijk. Binnen de praktijk van vastgoedmanage- ment is jaren gestuurd op kosten. Uit de praktijk komen echter steeds vaker signa- len dat men niet meer alleen op kosten wil sturen, steeds vaker vraagt men zich af wat een investering in vastgoed oplevert. Vanuit het perspectief van de gebruiker/ eigenaar betekent dit dat gekeken wordt naar de functionele en symbolische kwali- teiten van het vastgoed. Het gaat dan om de mate waarin een gebouw de processen efficiënt en effectief ondersteunt, bijdraagt aan de tevredenheid of de gezondheid van de medewerkers en het imago van de organisatie.

Steeds vaker wordt duidelijk dat organisaties op zoek gaan naar de optimale huis- vesting. Optimaal betekent dan: passend bij de cultuur, het imago en de financi- ele en bedrijfsvoeringrandvoorwaarden. Geïnvesteerd wordt niet alleen in functio- nele gebouwen, maar ook in gebouwen die uitstralen wat er binnen plaatsvindt, en welke mensen er in gehuisvest zijn. De belangrijkste vraag die gesteld wordt is: hoe kan vastgoed bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen? Deze vraag staat centraal in het onderzoek naar de effecten van vastgoedingrepen. Dit onderzoek heeft een groot aantal mogelijkheden om met vastgoed bij te dragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen, uit de literatuur geordend waarna in de empirische data van hogescho- len gezocht is naar bewijslast. De resultaten laten zien dat vastgoed een bijdrage levert, maar dat de wijze waarop dit plaatsvindt com- plex is. Door het ontbreken van inzicht en onderlinge verbinding worden de moge- lijke effecten van een vastgoedingreep niet in de beslissingen mee gewogen. Uit de

cases is gebleken dat de gevolgen zowel positief als negatief kunnen zijn. Uitdaging voor de toekomst is voornamelijk gericht op het beperken van de negatieve gevolgen en het benutten van de positieve. De rol van beslissers en vastgoedverantwoordelijken zal hierdoor veranderen. Belangrijk hiervoor is bewustwording van de actoren, de mogelijkheden en onmogelijkheden en de onderlinge relaties. De ontwikkelde modellen uit dit onderzoek kunnen hieraan een bijdrage leveren samen met de casebeschrijvingen. Evenals het opgerichte netwerk van vastgoedverantwoordelijken van Hogescholen en de samenwerking tussen dit netwerk en het netwerk van vastgoedverantwoordelijken van universiteiten.

Woord van dank

Een dissertatie is een proeve van bekwaamheid voor het zelfstandig uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek. Toch is dit proefschrift niet zonder steun en hulp van anderen tot stand gekomen. De invloed van de mensen om mij heen laat zich moeilijk duiden, zo hebben incidentele gesprekken met relatief onbekenden ook grote invloeden gehad. Er is echter een aantal mensen zonder wie dit onderzoek niet had kunnen plaatsvinden. Een woord van dank is hier zeker op zijn plaats.

Allereerst wil ik de hogescholen bedanken voor hun bereidwilligheid om mee te werken, data beschikbaar te stellen en deel te nemen aan de stimulerende gesprekken. Aad Oudt (Haagse Hogeschool), Hans Wichers Scheur (Saxion Hogescholen), Carla Scholten-van der Vange (Fontys Hogescholen), Engbert Gotink (Hanze Hogeschool), Math van Es (Hogeschool Zuyd), Aad van der Wel (Hogeschool Rotterdam), Ineke Tote (Avans Hogeschool), Ger Heine (Hogeschool Arnhem & Nijmegen), Peter de Jonge (ArteZ hogeschool) en Trees Raas (Hogeschool INHOLLAND), dank jullie wel voor de samenwerking en de discussies van de afgelopen jaren. Daarnaast heb ik gedurende dit onderzoek met Trees Raas samengewerkt aan haar MBA-thesis, diverse artikelen en (recent) aan de expertmeeting Building Knowledge Cities. Trees, dank je wel voor je vriendschap en je onaflatende steun. Ik hoop dat we nog lang samen mogen werken.

Mijn collega's van Real Estate & Housing en specifiek van de themagroep Corporate Real Estate management wil ik bedanken voor het luisterende oor, de goede tips en de support. Marja Landzaad, bedankt voor de coördinatie van alle activiteiten in het laatste traject van de promotie. De laatste loodjes zijn daardoor een stuk minder zwaar gebleken dan verwacht! Ook zijn er een aantal studenten geweest van die via hun afstudeerwerk hebben bijgedragen aan dit onderzoek: Saskia Boon, Marga Plugge, Bas Singer en Lesther van Vliet. Naast jullie bijdrage door de verzamelde en geanalyseerde data en literatuur, hebben jullie mij geholpen door de vele discussies die we hebben gehad.

Apart wil ik hier mijn paranimfen Monique Arkesteijn en Alexandra en Heijer en mijn promotoren Hans de Jonge en Theo van der Voordt noemen. Monique en Alexandra, ik kan jullie niet genoeg bedanken voor alles wat jullie in de afgelopen jaren voor mij hebben betekend. Voor het geduld dat jullie hebben opgebracht, en de vele keren dat jullie mijn twijfels en onzekerheid hebben weggenomen. Ik kan alleen maar hopen dat ik voor jullie een even grote steun mag zijn in jullie promoties. Theo, jou wil ik speciaal bedanken voor alle geduld, je extra tijd en vele correcties in mijn teksten. Jouw onaflatende stroom van kritische vragen en opmerkingen heeft mij er toe geprikkeld om de lat steeds hoger te leggen en geen genoegen te nemen met 'voldoende'. Hans bedankt voor je deskundigheid en voor je tijd, ondanks je overvolle agenda was er altijd een gaatje te vinden. Maar vooral wil ik je bedanken voor je enthousiasme en voor je vertrouwen in mij en mijn ononderzoekbare vraag. Ondanks mijn motivatie en het onovertroffen geloof in het feit dat vastgoed meer is dan een stapel stenen, waren jij en mijn nichtje Lisa, diegene die er voor gezorgd hebben dat ik dit onderzoek ben gaan uitvoeren. Daarom ook Lisa bedankt voor alles wat je mij hebt geleerd! Zonder jou had ik de stap vanuit de praktijk naar het onderzoek waarschijnlijk nooit gemaakt.

Uiteraard heeft mijn gezin ook een bijdrage geleverd in de afgelopen jaren. Deze laat zich moeilijk benoemen. Henk, Pieter en Quintyn ik hoop dat ik jullie gedurende de afgelopen jaren voldoende heb kunnen laten weten hoe zeer ik jullie liefde en steun nodig heb en waardeer.



Hogeschool Zuyd (Heerlen, 2004)

Samenvatting

Beïnvloedt vastgoed de prestatie van de organisatie?

In de literatuur zijn verschillende voorbeelden te vinden waarin een verandering in prestatie toegewezen wordt aan een vastgoedingreep. Zoals de toename van de omzet 10% of meer of een substantiële kostenbesparing ten opzichte van voorgaande jaren als gevolg van nieuwbouw. Toch ontbreekt inzicht in de relaties tussen vastgoedingrepen en organisatieprestatie, waardoor vastgoed onvoldoende ingezet kan worden om doelbewust de prestatie te verbeteren. Een organisatie zet naast vastgoed ook de overige vier productiemiddelen (mensen, technologie, informatie en kapitaal) in om haar doelstellingen te bereiken. Daarbij komt dat vastgoed op directe en indirecte wijze de prestatie van de hogeschool kan beïnvloeden. Het is dan ook niet zonder meer mogelijk om alleen de effecten van een vastgoedingreep te bepalen.

Voor dit onderzoek zijn de veronderstelde relaties tussen vastgoed en organisatieprestatie, gebaseerd op de literatuur, in een conceptueel model weergegeven. Daarna is in de literatuur en de empirie gezocht naar effecten van vastgoedingrepen. De onderlinge relaties en veranderingen van variabelen uit dit model zijn in drie stappen nader beschouwd en inzichtelijk gemaakt. Waarbij gekozen is voor de hogescholen in Nederland in de periode van 1997 -2004 als onderzoekspopulatie. In de eerste stap zijn aan de hand van de veranderingen binnen de hbo-sector de ontwikkelingen van algemene context beschreven. In de tweede stap zijn de veranderingen in organisatieprestatie, uitgedrukt in prestatie-indicatoren gerelateerd aan vastgoedingrepen (black box-benadering). En in laatste instantie zijn voor negen hogescholen beschrijvingen gemaakt van de veranderingen in alle variabelen uit het conceptueel model. Het black box-onderzoek naar de effecten van een vastgoedingreep is uitgevoerd aan de hand van data van 17 hogescholen. Voor het in de box-onderzoek zijn de context, de prestatieveranderingen en de vastgoedingrepen van negen hogescholen in de beschouwde periode meer gedetailleerd en systematisch beschreven en vergeleken.

Belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn dat de veranderingen in de algemene context ertoe leiden dat vastgoed een steeds belangrijkere rol is gaan spelen in de bedrijfsvoering van de hogescholen. De verwachting is dat deze rol in de toekomst zwaarwegender wordt met het oog op de benodigde financiële middelen om aan de gewenste vraag naar vastgoed te kunnen voldoen en de continuïteit van de instelling. Daarnaast is duidelijk geworden dat de gehanteerde prestatie-indicatoren alleen de totale effecten weergeven en daarom onvoldoende inzicht bieden in de omvang van de effecten van een vastgoedingreep.

Aan de hand van de geanalyseerde theoretische en empirische relaties zijn de routepanner en de landkaart ontwikkeld. Beide instrumenten geven het verkregen inzicht in de relaties weer en kunnen gebruikt worden om de besluitvorming met betrekking tot vastgoed te verbeteren.

Combinatie van methoden en technieken leidt tot inzicht

Onderzoek naar de effecten van vastgoedingrepen is vergelijkbaar met het uitvoeren van een beleidsevaluatie, waarin gezocht wordt naar de mate waarin beleidswijzigingen effectief en efficiënt zijn. De organisatie (hogeschool) is in dit onderzoek opgevat als open systeem, waarbij de werkelijkheid bestaat uit de perceptie van de betrokkenen. De relatie tussen de afhankelijke variabele (organisatieprestatie) en de onafhankelijke variabele (de vastgoedingreep) wordt beïnvloed door de context en door wijzigingen in andere variabelen binnen het systeem. In het onderzoek wordt gebruikgemaakt van 'effectanalyse'. De onderzoeksobjecten moeten daarvoor vergelijkbaar zijn en er moeten voldoende data aanwezig zijn om de beschrijvingen te kunnen maken. Hieraan wordt voldaan doordat dit onderzoek zich beperkt tot hbo-instellingen. Voor de dataverzameling is een conceptueel model opgesteld met alle relevante variabelen, zoals input, output, prestatie-indicatoren, context en vastgoed. Door gebruik te maken van verschillende methoden, kwalitatieve en kwantitatieve data uit diverse bronnen, wordt het mogelijk een completer beeld te creëren en de zwakte van de ene methode te compenseren met de sterkte van de andere methode. Ter vergroting van de bruikbaarheid en de betrouwbaarheid van de uitkomsten zijn de (tussentijdse) resultaten uit het onderzoek met vastgoedverantwoordelijken en deskundigen binnen en buiten de hbo-sector bediscussieerd.

Vastgoed beïnvloedt de prestatie van de hogeschool

In dit onderzoek is organisatieprestatie gedefinieerd als het realiseren van de doelstellingen en het oordeel van de belanghebbenden daarover. Hierdoor is organisatieprestatie een samengestelde grootheid, weer te geven aan de hand van de aspecten: productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen. Op voorhand was duidelijk dat door deze samengesteldheid en het feit dat vastgoed zowel op directe als indirecte wijze de prestatieaspecten kan beïnvloeden, het niet zonder meer mogelijk zou zijn om de effecten te isoleren. Er kunnen onvoorziene effecten optreden die zowel positief (meer studenten) als negatief kunnen zijn (hogere kosten). Uit de beschrijvingen kan opgemaakt worden dat bijvoorbeeld het uitstellen van onderhoud niet altijd positief bijdraagt aan de winstgevendheid maar wel een negatieve invloed heeft op de tevredenheid van de medewerkers en studenten en het imago van de instelling, waardoor het initiële doel niet gerealiseerd wordt. Het onderzoek heeft aangetoond dat vastgoedgerelateerde beslissingen ingrijpende gevolgen kunnen hebben voor de organisatie. Gecombineerd met de financiële omvang van de vastgoedportefeuille kan dit grote gevolgen hebben voor de continuïteit van de instellingen.

Solvabiliteit en de instroom laten verandering zien bij wijziging vastgoed of beleid

Van de bestaande indicatoren binnen de hbo -sector blijkt dat de solvabiliteit verslechtert en het marktaandeel van de instroom verbetert in de periode van nieuwbouw, partiële nieuwbouw en een zichtbare functionele aanpassing van het vastgoed. Door toename van het marktaandeel van de instroom en de toename van het aantal studenten voor de hele sector neemt ook het aantal ingeschreven toe. Deze fluctuaties zijn slechts tijdelijk. Er zijn ook andere maatregelen die ervoor zorgen dat de solvabiliteit of de instroom verandert. Voor de solvabiliteit geldt dat deze te maken hebben met de financiële bedrijfsvoering binnen hogescholen. Terwijl beleidswijzigingen zoals fusies leiden tot een verbetering van het marktaandeel van de instroom. De vraag blijft in hoeverre de veranderingen exclusief toe te schrijven zijn aan de vastgoedingreep.

Effecten niet zichtbaar in gehanteerde prestatie-indicatoren

Uit de beschrijvingen van de veranderingen en de opgetreden mechanismen is duidelijk geworden dat de relatie tussen vastgoed en organisatieprestatie gecompliceerder is dan verondersteld. De effecten komen tot stand via (veel) verschillende variabelen. Tijdreeksanalyses van de veranderingen in de prestatie-indicatoren gecombineerd met vastgoedingrepen bieden geen inzicht in de oorzaken en de bijdrage van de vastgoedwijziging alleen. Reden hiervoor is dat de gehanteerde indicatoren de resultaten weergeven van alle beleidsmaatregelen in de organisatie. Hierdoor worden de effecten van één enkele maatregel tenietgedaan door de effecten van andere maatregelen.

Domein HBO-raad	Indicator	Ontwikkeling na vastgoedingreep
Domein Financiën:	Solvabiliteit	Laat geen eenduidige verandering zien.
	Liquiditeit	-
	Rentabiliteit	-
	Vaste kosten/totale kosten	-
Domein Personeel:	Omvang personeelsbestand	-
	Ingeschrevenen per fte	Neemt toe omdat het aantal ingeschrevenen toeneemt.
Domein Studenten:	Omvang (ingeschrevenen)	Neemt toe als gevolg van stijging instroom, maar is voor de grotere hogescholen niet erg groot.
	Marktaandeel van de instroom	Neemt tijdelijk toe na zichtbare vastgoedingreep en neemt af wanneer het onderhoud uitgesteld wordt.
Domein Onderwijs:	Maatschappelijke positie afgestudeerden	-
	Afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken	-

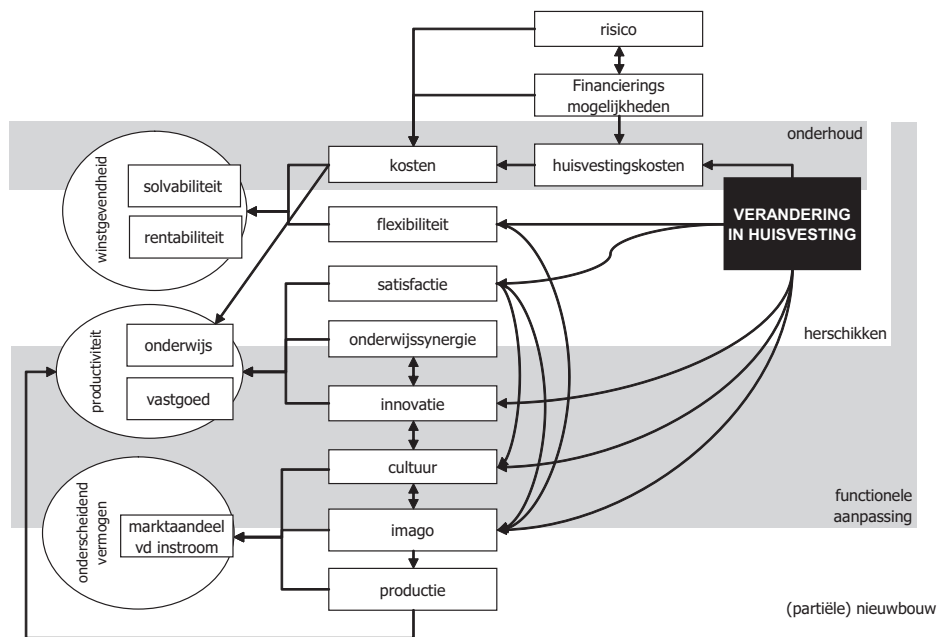
- = geen meetbaar effect geconstateerd.

tabel 1 ontwikkeling hbo-prestatie-indicatoren in periode tijdens en na vastgoedingreep

Hiërarchie in doelstellingen

Uit het empirische en theoretisch onderzoek is duidelijk geworden dat er tien mogelijkheden zijn om met vastgoed de prestatie direct en indirect te beïnvloeden:

(1) het verlagen van huisvestingskosten, (2) productie vergroten, (3) risico beheersen, (4) financieringsmogelijkheden vergroten, (5) flexibiliteit vergroten, (6) cultuur verbeteren, (7) imago ondersteunen of uitdragen, (8) innovatie stimuleren (9) satisfactie verhogen (10) synergie vergroten. Uit de analyses blijkt dat beleidskeuzen en verschillen in de uitgangssituatie ervoor zorgen dat vastgoed op meerdere manieren ingezet wordt, terwijl men wel gelijke doelstellingen nastreeft. Daarnaast is duidelijk geworden dat er sprake is van doel-middelketens. Zo kan het terugdringen van de kosten een doelstelling op zich zijn. Maar het kan ook ingegeven worden om de winstgevendheid te verbeteren, of om tekorten te dekken of de kwaliteit van de huisvesting of dienstverlening te verhogen. Deze mogelijkheden hebben onderling relaties en kunnen elkaar overlappen. Van alle mogelijkheden die vastgoed biedt om de prestatieaspecten te beïnvloeden is kostenverlaging het meest nagestreefd als doel. Het vergroten van de medewerkertevredenheid, innovatie en onderwijssynergie is slechts bij enkele hogescholen het doel geweest van een vastgoedingreep. Het beheersen van risico of het verbeteren van de financieringsmogelijkheden is door geen enkele van de onderzochte hogescholen als doel geformuleerd.



figuur 2 empirische en theoretische relaties gecombineerd vanuit de ingreep geredeneerd

Effecten van ingrepen zijn afhankelijk van context en ingreep zelf

Als eerste zijn de doelstellingen van de vastgoedingrepen vergeleken om te zien of deze doelstellingen door gelijke ingrepen gerealiseerd zijn. Daarna zijn de effecten van de ingrepen vergeleken. Uit de analyses is gebleken dat een ingreep niet afhankelijk is van de doelstelling, en dat de effecten niet exclusief afhankelijk zijn van de ingreep. Het realiseren van de doelstellingen is slechts voor een deel afhankelijk van de ingreep. Wanneer doelstellingen nagestreefd worden door het realiseren van functionele aanpassingen zijn deze gerealiseerd. Wordt partiële nieuwbouw gepleegd, dan zijn zelfs neveneffecten ontstaan wat positieve gevolgen heeft voor de prestatie. In het geval van gehele nieuwbouw zijn de positieve effecten tijdelijk, en zijn niet alle doelstellingen gerealiseerd. Oorzaken hiervoor zijn onvoldoende informatie in de besluitvormingsfase en inconsistentie tussen beleid en ingreep. De verschillen in de effecten bij gelijke ingrepen kunnen verklaard worden door de uitgangssituatie (de vastgoedportefeuille), en de consistentie tussen de ingreep en het hogeschool beleid, gecombineerd met de cultuur binnen de hogeschool.

Routepanner en landkaart voor betere beslissingen

Uitgaande van de inconsistentie tussen ingrepen en beleid en de hiërarchie in doelstellingen en ingrepen is een routepanner ontworpen. Deze tabel kan gebruikt worden voor het consistent afleiden van gewenste ingrepen uitgaande van de organisatiedoelstellingen. De routepanner kan ook gebruikt worden voor het onderbouwen van gemaakt keuzes, wat is gebleken tijdens een simulatiebijeenkomst met vastgoedverantwoordelijken. De routepanner biedt echter geen inzicht in de neveneffecten en mogelijkheden om de effecten te monitoren. Hiervoor is de landkaart ontwikkeld. Deze biedt een totaaloverzicht van theoretische en empirische relaties.

Doelstellingen meetbaar door gebruik andere indicatoren

Omdat de doelstellingen binnen hogescholen niet meetbaar geformuleerd zijn, is het niet zonder meer mogelijk om organisaties onderling te vergelijken op het realiseren van de doelstellingen. In het onderzoek is in eerste instantie gebruikgemaakt van de binnen de hbo-sector gehanteerde prestatie-indicatoren zoals deze in de jaarlijkse HMI (hogescholenmanagementinformatie) weergegeven worden. Deze blijken niet de juiste te zijn voor het monitoren van de effecten van een specifieke vastgoedingreep. Aan de hand van de doelstellingen van de casehogescholen en de ontwikkelde modellen wordt voorgesteld om als aanvullende indicatoren voor het vergelijken de volgende indicatoren te gebruiken:

- (1) studenttevredenheid;
- (2) medewerkertevredenheid;
- (3) omvang van opdrachten van derden;

Waarbij deze drie indicatoren gezamenlijk gebruikt kunnen worden voor het monitoren van het:

- (4) imago van de hogeschool.

Vastgoed is een belangrijkere rol gaan spelen in de strategische besluitvormingsprocessen

De context van hogescholen is sterk aan verandering onderhevig. De belangrijkste ontwikkelingen hebben veranderingen in financiering en onzekere studenteninstroom tot gevolg. De ontwikkelde routeplanner en landkaart en het verkregen inzicht in de relaties tussen doelstellingen, vastgoedingrepen en effecten leveren gecombineerd met toekomstscenario's inzicht op in de problematiek van de huisvesting van het hoger onderwijs. Dit inzicht kan ook gebruikt worden als indicatie voor andere bedrijfstakken waarin gelijksoortige ontwikkelingen zoals deregulering, overdracht van vastgoed, teruglopende financiering en toenemende concurrentie spelen. De routeplanner en landkaart bieden handvaten voor organisaties om afhankelijk van hun eigen doelstellingen en binnen hun specifieke context beslissingen af te wegen en te onderbouwen. Uit de casebeschrijvingen is duidelijk geworden dat er mogelijkheden bestaan om de vastgoedfunctie binnen hogescholen verder te ontwikkelen, waardoor vastgoed daadwerkelijk kan bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen.



INHOLLAND Rotterdam, Kop van Zuid (Foto: W. van der Voordt, 2005)

DEEL I



1 Beïnvloedt vastgoed de prestatie van de organisatie?

SAMENVATTING

Organisaties investeren steeds vaker in gebouwen die meer te bieden hebben dan functionaliteit. In dit hoofdstuk zijn twee voorbeelden belicht waar veranderingen in vastgoed hebben geleid tot verbetering van de omzet, vergroting van het marktaandeel of verbetering van het imago. In het voorbeeld van de Haagse hogeschool (Laakhaven, Den Haag) wordt aangegeven dat er sprake is van een meerwaarde van het nieuwe gebouw. Geduid wordt op efficiëntere processen en daaruit voortkomende synergie. Er zijn echter geen indicatoren om de effecten aan te tonen. In het tweede voorbeeld, het Sales Centre regio zuid van Coca-Cola, is aan de hand van een aantal indicatoren een prestatieverbetering aangetoond als effect van een vastgoedingreep gecombineerd met een wijziging in de organisatie. Probleem in dit voorbeeld is dat niet op te maken is in hoeverre de effecten het gevolg zijn van de vastgoedingreep of van de organisatiewijziging. Zo blijft het onduidelijk hoe de onderliggende mechanismen werken. Zowel conceptueel/theoretisch blijft de vraag: hoe werkt vastgoed?

Ook in de onderwijswereld zijn naast de Haagse hogeschool andere voorbeelden te noemen, zoals Hogeschool INHOLLAND (Kop van Zuid, Rotterdam) en de HES Amsterdam (Zuid-as). Deze gebouwen zijn ontworpen om zowel de activiteiten en mensen te huisvesten, als het imago van de organisatie uit te stralen. Achterliggende gedachte is dat vastgoed bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie door het verbeteren van bijvoorbeeld het imago met als gevolg een toename van het totaal aantal ingeschrevenen. De vraag is of deze doelstellingen ook gerealiseerd worden. Het benodigde inzicht in de relatie(s) tussen vastgoed en de prestatie van de organisatie ontbreekt echter.

Het empirisch onderzoek richt zich op de hbo-sector in Nederland. De ontwikkelingen met betrekking tot de educatieve processen, wet- en regelgeving (waaronder de financiering) en toenemende concurrentie hebben direct en indirect invloed op de huisvesting van hogescholen. De omvang van de totale vastgoedportefeuille in vloeroppervlak en in financiële waarde is groot. Gevolg is dat beslissingen ten aanzien van vastgoed een belangrijke rol zullen gaan spelen in het voortbestaan van de instellingen. Om de juiste beslissingen te kunnen nemen ten aanzien van het vastgoed is inzicht nodig in de wijze waarop vastgoed de prestatie van de hogescholen beïnvloedt.

In dit onderzoek wordt antwoord gezocht op de vraag op welke wijze vastgoed bij kan dragen aan de prestatie van de organisatie waarbij zowel de kosten als de baten aan de orde komen. Daarbij is rekening gehouden met de genoemde problemen van meetbaarheid en isoleerbaarheid. Het resultaat is een model wat het verkregen inzicht tussen vastgoed en de organisatieprestatie op dusdanige wijze weergeeft dat het doelbewust gebruikt kan worden om de prestatie van organisaties te verbeteren.



HES Amsterdam, Zuid-as (Foto H. de Jonge, 2004)

1.1 EMPIRISCHE AANWIJZIGEN VOOR DE RELATIE VASTGOED EN ORGANISATIEPRESTATIES

De bijdrage van vastgoed aan organisatieprestatie

De laatste decennia is de managementaandacht van organisaties verschoven van het kostenaspect van vastgoed naar de baten ervan. Hierbij spelen de symbolische en 'zachtere aspecten' een belangrijke rol. Mede onder invloed van de veranderingen in de economie wordt de bijdrage van vastgoed aan het onderscheidend vermogen van de organisatie steeds belangrijker. Voorbeelden hiervan zijn in de verzekeringsbranche Interpolis (Tilburg) en Centraal Beheer (Apeldoorn), in de financiële wereld ING Bank (Amsterdam), Rabobank (Amsterdam) en ABN AMRO (Amsterdam). Ook in de onderwijswereld zijn deze verschillen zichtbaar, zoals de Haagse hogeschool (Laakhaven, Den Haag), Hogeschool INHOLLAND (Kop van Zuid, Rotterdam) en de HES Amsterdam (Zuid-as). Maar ook de nieuwe huisvesting van de kunstopleidingen van ArtEZ (Arnhem), Fontys Hogescholen (Tilburg) en the Design Academie (Eindhoven) maakt duidelijk dat het zich onderscheiden ten opzichte van concurrenten belangrijk wordt gevonden.

Uit eerder onderzoek blijkt dat door een groot aantal (77%) bestuurders van private en publieke organisaties wordt onderschreven dat de huisvestingssituatie van invloed is op de resultaten die een organisatie boekt in het primaire proces (Dewulf e.a., 1995). Het topmanagement is er in overgrote meerderheid van overtuigd dat het primaire proces baat heeft bij een goede huisvesting (en facilitaire dienstverlening). Uit publicaties en onderzoeken blijkt echter dat ondanks de verschoven managementaandacht veel organisaties vastgoed alleen in 'slechtere tijden' aanwenden om een (financiële) bijdrage te leveren (Brounen, 2003).

Ondanks het grote aantal publicaties en praktijkbeschrijvingen is momenteel nog weinig wetenschappelijk gefundeerde kennis beschikbaar over de relatie tussen vastgoed en de prestatie van organisaties. Zo concludeert Haynes (2000) na een uitgebreide literatuurstudie van publicaties van de afgelopen 30 jaar: *if occupiers are able to make correct decisions on property they, or their advisors, need to understand how it contributes, not only to costs but more importantly to the business delivery of the organization. The publicly available literature, despite some claims and examples, does not yet provide this knowledge.* Meer recent concludeert Rouse (2004) op basis van case studies dat: *if the benefits of architectural quality and value can be demonstrated and quantified, the additional investments into the build environment can be realized.*

De reden dat organisaties in meer dan alleen functioneel vastgoed investeren is dat men meer opbrengsten verwacht als gevolg van bijvoorbeeld verbetering van het imago en de medewerkertevredenheid, die opwegen tegen de extra kosten. Ook wordt organisatievastgoed steeds vaker gebruikt om de cultuur van de organisatie uit te dragen of een statement te maken naar de omgeving. Onduidelijkheid over

hoe vastgoed bij kan dragen aan de doelstellingen van de organisatie leidt tot het kopiëren van huisvestingsoplossingen van anderen. Het kopiëren van een succesvolle huisvesting leidt niet altijd tot de optimale inzet van middelen en de beoogde prestatieverbetering, omdat de problemen waar organisaties een oplossing voor zoeken kunnen verschillen. Om vastgoed in te kunnen zetten voor het behalen van de organisatiedoelstellingen is inzicht in zowel de opbrengsten als de kosten van de huisvesting noodzakelijk, zodat de juiste beslissingen genomen kunnen worden bij de afstemming tussen organisatie en huisvesting. In de vakliteratuur zijn verschillende voorbeelden te vinden waarin een verbetering van de prestatie van organisaties in verband gebracht wordt met een ingrijpende verandering van de huisvesting. Het navolgende fragment uit het jaarverslag van de Haagse hogeschool en de beschrijving van de pilot case Coca-Cola zijn hier voorbeelden van.

NIEUWBOUW UNIELOCATIE HAAGSE HOGESCHOOL TREKT VEEL STUDENTEN

Het jaar 1996 was een ingrijpend jaar voor de hogeschool. Alle opleidingen op één na verhuisden naar het nieuwe gebouw.

Een goed voorbeeld van de meerwaarde van het nieuwe pand is te vinden in de hogeschoolbibliotheek. Alle bibliotheken van de sectoren zijn in de moderne ruimte samengebracht. Studenten kunnen hier terecht voor boeken, tijdschriften en moderne elektronische informatiedragers. De openingstijden zijn veel ruimer dan in de oude situatie.

Het nieuwe gebouw dicht bij het station heeft een enorme uitstraling. De aantrekkelijkheid voor aankomende studenten blijkt uit de forse groei van de instroom: in 1996 steeg deze met 20 % ten opzichte van het jaar daarvoor. Aangezien de rijksoverheid haar bekostiging van het hbo-baseert op de aantallen studenten van twee jaar eerder, levert deze stijging op korte termijn een financieel probleem op voor sommige opleidingen. Dit is echter een tijdelijk probleem: per saldo profiteert de hogeschool natuurlijk van een hogere instroom.

Bron Jaarverslag 1996, Haagse Hogeschool

VASTGOED WERKT: SALES CENTRE REGIO ZUID COCA-COLA

Het Sales centre regio zuid van Coca-Cola is verantwoordelijk voor de afzet van coca-colaproducten in het zuiden van Nederland. Als hoofddoelstelling had het Sales Centre in 2001/2002 het vergroten van haar financieel resultaat (Cash Operating Profit/Opbrengsten minus kosten) door kosten te verlagen en/of haar omzet te vergroten. Om de doelstelling te realiseren zijn een tweetal maatregelen genomen:

- de structuur van de organisatie is aangepast van een pure lijn organisatie naar een matrix organisatie;
- alle managers hebben een eigen kamer gekregen in het kantoor in Dongen en voor medewerkers uit de regio Limburg (in afstand het meest ver gelegen) is 'eigen' huisvesting gehuurd in het centrum van Limburg.

Achterliggende gedachte was dat het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid zou leiden tot een creatievere en daardoor productievere organisatie. Het huren van extra kantoorruimte had natuurlijk als gevolg dat de kosten voor huisvesting toenamen.

In verband met gevoeligheid van de data zijn in tabel 2 allen de verschillen weergegeven en niet de totalen. Aan de hand van de beschikbare prestatie-indicatoren blijkt dat in het tweede jaar de opbrengsten minder sterk zijn afgenomen dan de kosten. De productiviteit is daarom in jaar 2 met ca. 38% toegenomen. Een deel is veroorzaakt door het afgenomen ziekteverzuim, hierdoor zijn in het tweede jaar 0,6% meer uren beschikbaar. Rechtsevenredige extrapolatie maakt duidelijk dat deze extra uren slechts voor 1 % bijdragen aan de hogere productiviteit.

VERSCHIL (jaar 2 ten opzichte van jaar 1)	Opbrengsten	Kosten	Verschil	Ziekteverzuim	Productiviteitsratio	Efficiëntieratio (budget/werkelijk)	
					Opbrengsten/kosten	Kosten	Opbrengsten
Absoluut (x € 1.000)	-1.850	-1.700	-150	-0,60	1,92	0,50	0,06
%	-7	-33		-17	38	71	5

tabel 2 verschillen prestatie-indicatoren

De kosten zijn in jaar 2 circa 50% (efficiëntieratio) afgenomen ten opzichte van jaar 1, ondanks de meerkosten voor huisvesting. Voor de opbrengsten geldt dat deze in jaar 2 circa 6% zijn afgenomen. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat het minimaliseren van de kosten de grootste bijdrage heeft geleverd aan de productiviteitstoename. De besparing op de kosten is gerealiseerd op de overige, voornamelijk personele kosten. Vergelijking van de data met de overige Sales centers laat zien dat het Sales centre regio Zuid een hoger financieel resultaat (Cash operating profit) heeft geleverd.

Om achter de achterliggende mechanismen te komen zijn interviews gehouden. Uit deze interviews is gebleken dat de volgende aspecten bijgedragen hebben aan het verlagen van de totale kosten:

- afname van ziekteverzuim;
- afname van reiskosten voor medewerkers uit Limburg;
- afname van faalkosten.

Zowel de minderkosten ten gevolge van het ziekteverzuim als de reiskosten zijn te kwantificeren. Deze verklaren slechts een deel van de totale afname. Het resterende deel van de productiviteittoename is door de betrokkenen toegeschreven aan verbeterde motivatie als gevolg van toegenomen tevredenheid. Alle geïnterviewden gaven aan dat de nieuwe huisvesting, de eigen kantoren voor de managers en de huisvesting voor de medewerkers in Limburg, heeft geleid tot een toename van de motivatie, waardoor er minder fouten gemaakt worden, de afstemmingen makkelijker en sneller verliepen en het gevoel van eigenwaarde toe is genomen. Al met al kan geconcludeerd worden dat de vastgoedingreep ondersteunend is geweest aan de organisatiewijziging. Gezamenlijk hebben deze twee maatregelen ertoe geleid dat de beoogde doelstelling gerealiseerd is.

Bron De Vries, 2002a en b

In het fragment uit het jaarverslag van de Haagse hogeschool wordt aangegeven dat er sprake is van een meerwaarde van het nieuwe pand. Aangegeven wordt dat deze meerwaarde werd gerealiseerd door efficiëntere processen en synergie door bundeling van activiteiten en medewerkers. Niet wordt aangegeven op welke wijze het gebouw deze meerwaarde veroorzaakt. Ook ontbreken indicatoren voor het meten van de effecten. Uit analyse is gebleken dat er sprake was van een verbeterde efficiëntie in het gebruik van het vloeroppervlak. Deze efficiëntie is gerealiseerd doordat de instroom van studenten vele malen hoger lag dan voorzien en niet door de afname in het vloeroppervlak van de vastgoedportefeuille.

In de beschrijving van de Coca-Colapilot zijn de gevolgen aan de hand van bedrijfs-economische berekeningen gekwantificeerd en in verandering van prestatie-indicatoren weergegeven. Vergelijking van de cijfers vóór en ná de ingreep laten een verbetering zien. Uit deze cijfers is echter niet op te maken hoe groot de bijdrage van de vastgoedingreep is en hoe groot de invloed van de organisatieverandering of veranderingen in de context is. Doordat de vastgoedingreep gecombineerd is met een wijziging in de organisatie zijn de effecten van vastgoedingreep niet isoleerbaar.

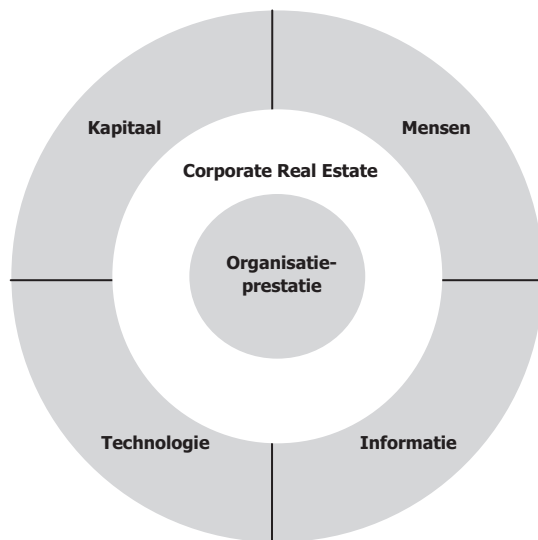
1.2 PROBLEEMANALYSE

Problemen met betrekking tot de meetbaarheid

Naast de verschillende operationele doelstellingen van organisaties, is de hoofddoelstelling voor alle organisaties gelijk en streven zij naar continuïteit (Wilde, 1986). Het realiseren van een evenwicht tussen inkomsten en uitgaven is hiervoor een belangrijke voorwaarde. Wat uitgedrukt wordt in de winstcijfers van een organisatie. Voorheen was het jaarverslag opgebouwd rondom de winstcijfers. Het beoordelen en vergelijken van de prestatie van organisaties betekende het vergelijken van de winsten. Uit de toenemende regelgeving en discussies over de externe verslaglegging (RA view, 2002) kan opgemaakt worden dat tegenwoordig de toelichting met de voornemens voor de komende jaren en het al dan niet realiseren van de meer kwalitatieve operationele doelstellingen de belangrijkste paragraaf is. Het toenemende aantal belanghebbenden die een rol spelen bij de productie en afzet van de output van organisaties zorgen ervoor dat de prestatie van de organisatie niet meer met één indicator te meten is. Was voorheen alleen de financier van belang, als gevolg van sterkere concurrentie zijn naast de (potentiële) klanten ook medewerkers een belangrijke partij geworden. Er wordt dan ook veelal gesproken over prestaties, of de prestatie vanuit één van de belanghebbenden. De term organisatieprestatie duidt dan het overall resultaat aan in het perspectief van de hoofddoelstelling van organisaties: het streven naar continuïteit. Organizationalprestatie is in dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin de organisatie haar doelstellingen realiseert, uitgedrukt in het oordeel van de belanghebbenden in relatie tot deze doelstellingen. Dit sluit aan bij de ontwikkeling naar meer kwalitatieve doelstellingen van organisaties en de economische discipline.

Het toenemende belang van bepaalde groepen betrokkenend kan ertoe leiden dat niet altijd gekozen wordt voor de financieel meest aantrekkelijke oplossing om daarmee aan de wensen van de medewerkers tegemoet te komen. Ook wordt de context waarbinnen activiteiten uitgevoerd worden, steeds meer bepalend voor de prestatie (Jonker, 2001).

Hiervoor is inzicht in alle factoren noodzakelijk, waaronder de 'softe', niet eenvoudig financieel kwantificeerbare factoren. De vraag in dit onderzoek is in hoeverre een vastgoedgreep een verandering in de gebruikte prestatie-indicatoren teweegbrengt. Om te kunnen bepalen of de doelstellingen gerealiseerd zijn, zullen deze allereerst meetbaar geformuleerd moeten worden en zal naar indicatoren gezocht moeten worden om de realisatie te monitoren.



figuur 3 vastgoed als één van de vijf productiemiddelen (Joroff, 1993)

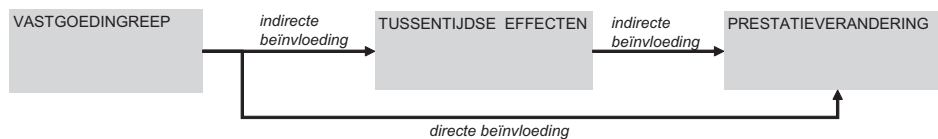
Problemen met betrekking tot de isoleerbaarheid

In de bedrijfseconomie wordt onderscheid gemaakt in kapitaal (links op de balans) en vermogen (rechts op de balans). Het kapitaal van een organisatie bestaat uit de productiemiddelen, wat met het vermogen gefinancierd wordt (Blommaert, 1988). Vastgoed is in dit onderzoek opgevat als één van de vijf productiemiddelen van een organisatie (Joroff, 1993). De beschikbare productiemiddelen zijn dan Mensen, Technologie, Informatie en Communicatie, (geld) Kapitaal en Organisatievastgoed. De productiemiddelen hebben een nauwe relatie met elkaar (figuur 3). Een wijziging in de één gaat over het algemeen vergezeld met veranderingen binnen de andere middelen. Zo is binnen de Coca-Colapilot naast het vastgoed ook de organisatiestructuur gewijzigd, waardoor de uiteindelijke effecten niet alleen aan de vastgoed-ingreep toe te schrijven zijn.

In de discipline vastgoedmanagement gaat men ervan uit dat door het vastgoed optimaal aan te laten sluiten bij de activiteiten en processen binnen de organisatie, een bijdrage geleverd kan worden aan het efficiënt uitvoeren van deze processen. Wanneer hierdoor minder kosten gemaakt worden komen de gevolgen hiervan tot uiting in het financiële resultaat. Dit geldt ook wanneer er meer geproduceerd wordt en deze producten tegen gelijkblijvende prijs afgezet kunnen worden. In de Coca-Colapilot bleek dat door een grotere mate van betrokkenheid het aantal fouten en het ziekteverzuim afgenomen is. Het efficiëntere gebruik van het beschikbare vloeroppervlak van de Haagse hogeschool is in grotere mate veroorzaakt door de toename in studenten dan door de reductie van het vloeroppervlak. Vastgoed heeft zo op indirecte wijze bijgedragen aan een verbetering van het financiële resultaat. Uit

de literatuur blijkt dat vastgoed ook een bijdrage levert aan het welbevinden en de satisfactie van de medewerkers, waardoor de producten en diensten meer innovatief of van een hogere kwaliteit zijn. Of dat het verloop van de medewerkers lager is, waardoor de kennis in de organisatie behouden blijft.

De directe beïnvloeding van vastgoed heeft betrekking op het financiële aspect van prestatie. Vanuit deze optiek wordt vastgoed benaderd als kapitaal voor de organisatie. De effecten van een vastgoedingreep dragen direct bij aan het financiële resultaat. Hierbij kan gedacht worden aan de aan- of verkoop van vastgoedobjecten, verandering van eigendomconstructies als sale and lease back, maar ook aan het besparen van huisvestingslasten door te kiezen voor duurzame of flexibele oplossingen. Andere mogelijkheden om met vastgoed het financiële resultaat te beïnvloeden hebben betrekking op de balansweergave en afschrijvingsmethodieken, (Buijsen, 2000; Krumm and Linneman, 2001; Den Heijer, 2001). De beïnvloeding via de organisatieprocessen is dan minimaal, alhoewel het voor te stellen is dat het verkopen en terugleasen (sale and lease back) van de totale vastgoedportefeuille van een organisatie, de medewerkers een onzeker gevoel kan geven over het voortbestaan (Van Meerwijk en Scheffers, 2005).



figuur 4 directe en indirecte beïnvloeding schematisch weergegeven

Uit interviews en de literatuur (zie eerdere citaten van Haynes en Rouse) blijkt dat de meeste vastgoedbeslissingen voornamelijk gebaseerd zijn op financiële overwegingen of ingegeven worden door kopieergedrag, zonder te weten welke effecten de beslissingen precies hebben op de diverse aspecten van prestatie. De indirecte opbrengsten worden door gebrek aan inzicht in de besluitvorming achterwege gelaten. Het probleem bij het inschatten van de uiteindelijke effecten is dat naast de relatie van een vastgoedingreep met de overige productiemiddelen ook factoren buiten de organisatie een rol kunnen spelen. Zo kunnen ook ontwikkelingen van wet- en regelgeving of de markt invloed hebben op het uiteindelijke resultaat van een vastgoedingreep. Een voorbeeld is het afvaloverlaadstation Zenderen. Vanuit het perspectief van de organisatie was het nieuwe afvaloverlaadstation efficiënter, wat zou resulteren in een verbetering van de prestatie. De omwonenden hebben ervoor gezorgd dat het primaire proces stil is komen te liggen, met als resultaat een negatieve prestatie. Door niet alle belangen mee te wegen in de besluitvorming zijn onvoorziene effecten opgetreden.

ONVOORZIENE EFFECTEN: AFVALOVERLAADSTATION ZENDEREN

Uit efficiëntie overwegingen is voor het afvaloverlaadstation Zenderen een nieuw gebouw ontworpen, dat past bij de activiteiten die er plaatsvinden. Door het samenvoegen van meer kleinere overlaadstations beoogde men de productiviteit te verhogen en de kosten te verlagen. De architect kreeg de opdracht om een functioneel en duurzaam gebouw te ontwerpen dat na het beëindigen van de stortactiviteiten ook voor andere doeleinden gebruikt zou kunnen worden. Gekozen is voor een gebouw bestaande uit 15 segmenten van 9 meter, totaal 144 meter. De constructie bestaat uit stalen spanten met een bekleding van staalplaten in een metallic groene kleur. In totaal is € 25 miljoen geïnvesteerd in een oplossing die meerwaarde biedt ten opzichte van de gebruikelijke voorzieningen en gebouwen van een afvalverwerking.

Voor de omwonenden is het gebouw slechts een blikken geval, met activiteiten die zij niet voor de deur willen in verband met de overlast. Zij hebben ervoor gezorgd dat alle activiteiten in en om het gebouw stilliggen. Ook herbestemming, met een functie die veel verkeer tot gevolg heeft, heeft geen kans van slagen.

Bron Peter Camp (2003)

1.3 PROBLEEM-, VRAAG- EN DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK

Probleemstelling en doelstelling

Vastgoedingrepen worden gerealiseerd met een bepaald doel. In de praktijk blijkt echter dat deze beoogde doelen niet altijd gerealiseerd worden of dat deze doelen zelfs worden overtroffen (in positieve dan wel negatieve zin), zoals in de voorbeelden van Zenderen en de Haagse Hogeschool. Om met vastgoed bij te kunnen dragen aan de prestatie van de organisatie is (meer) inzicht nodig in de relatie tussen het vastgoed en de gebruikte parameters om de prestatie van organisaties weer te geven. Ook moeten zowel de kosten als de opbrengsten meegenomen kunnen worden in besluitvormingstrajecten. Inzicht in de relaties en de prestatie-indicatoren zorgen ervoor dat verantwoordelijken de besluitvorming beter kunnen onderbouwen, en niet achteraf verrast worden door onvoorziene effecten. In de wetenschappelijke literatuur ontbreekt het inzicht in de relaties tussen vastgoed en de prestaties van organisaties doordat indicatoren ontbreken en de effecten niet zonder meer te isoleren zijn.

Dit onderzoek is gebaseerd op de veronderstelling, ondersteund door de empirie, dat een vastgoedingreep invloed heeft op de prestatie van een organisatie. Voor huisvesting wordt binnen hogescholen circa 10-15% van de totale kosten uitgegeven. De

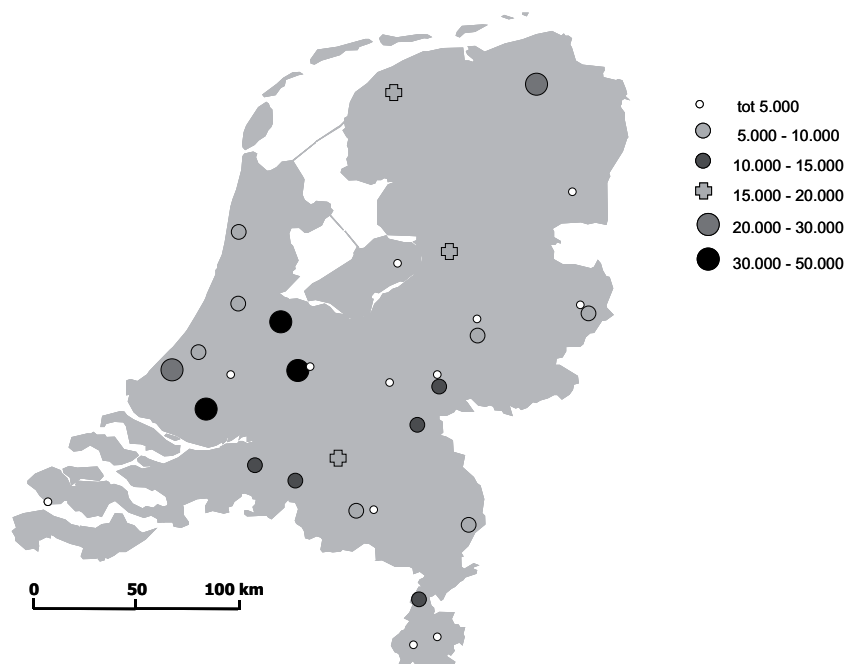
verwachting is dan ook dat de effecten van vastgoedingrepen enige omvang hebben, maar veel minder substantieel zijn dan de effecten van personele of onderwijskundige veranderingen. De prestatie van de organisaties is in dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin een organisatie haar doelstellingen realiseert en het oordeel van de belanghebbenden daarover. Uit de Coca-Colapilot blijkt dat de bijdrage van vastgoed aan de organisatieprestatie niet zonder meer te isoleren was van de bijdrage van de wijzigingen binnen en buiten de organisatie. Vraag is welke effecten er zouden zijn geweest als slechts één van de twee maatregelen doorgevoerd zou zijn, en welke exogene variabelen een rol hebben gespeeld. Daarnaast blijkt dat met de gehanteerde prestatie-indicatoren de omvang van de effecten van vastgoed niet gekwantificeerd kan worden. In dit onderzoek wordt door het analyseren van de context van de organisatie getracht inzicht te verkrijgen in welke factoren van invloed zijn op de uiteindelijke resultaten. Voor de contextuele variabelen kan onderscheid gemaakt worden in exogene en endogene variabelen. Exogene variabelen kunnen per branche verschillen. Endogene variabelen verschillen per organisatie. In hoofdstuk 3 is aan de hand van literatuur aangegeven welke variabelen hieronder verstaan worden. Om de invloed van de context zoveel mogelijk te beperken zijn homogene onderzoeksobjecten geselecteerd.

De *probleemstelling* van dit onderzoek luidt: het inzicht ontbreekt in welke positieve en negatieve effecten als gevolg van een vastgoedingreep zullen optreden in de organisatieprestatie.

De *vraagstelling* van dit onderzoek is: hoe kan vastgoed bijdragen aan de prestatie van organisaties?

De *doelstelling* van het onderzoek is: het ontwikkelen van een beslissingsondersteunend model dat de relaties tussen vastgoed en de organisatieprestatie binnen een bepaalde context beschrijft en verklaart, zodat bestuurders en vastgoedmanagers beter onderbouwde beslissingen kunnen nemen.

Het beslissingsondersteunende model biedt organisaties de mogelijkheid indicatoren op te stellen om de effecten van vastgoedingrepen te monitoren, zodat met het model vastgoedingrepen gepland kunnen worden die bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Het resultaat is een model waarin op hoofdlijnen duidelijk wordt welke effecten vastgoedingrepen kunnen hebben.



figuur 5 overzichtskaart Nederland met aantallen hbo-studenten per stad (peildatum 2005)

Relevantie

De wetenschappelijke bijdrage van het onderzoek is het leveren van een analysekader voor de bijdrage van vastgoed aan organisatieprestaties, en het verzamelen van empirische data om deze relatie zichtbaar te kunnen maken.

Als onderzoekspopulatie is gekozen voor de hogescholen in Nederland. De wet- en regelgeving met betrekking tot de hbo-sector is sterk in ontwikkeling. Een aantal van deze ontwikkelingen heeft directe of indirecte gevolgen voor het vastgoed waarin hbo-instellingen gehuisvest zijn. De belangrijkste ontwikkelingen (deregulering en invoering van de BAMA-structuur) hebben veranderingen in financiering en een onzekere instroom van studenten tot gevolg. Behalve deze ontwikkelingen spelen maatschappelijke, demografische, onderwijskundige en financiële ontwikkelingen een belangrijke rol wanneer het gaat om de veranderende eisen aan hogeschoolvastgoed.

De wens om zich te onderscheiden van concurrenten neemt steeds meer toe. Als gevolg van de ontwikkeling van de kennisindustrie van grote steden als Rotterdam, Den Haag, Amsterdam en Utrecht is er sprake van een toenemende rol van onderwijskundig vastgoed in stedelijk gebiedsontwikkeling (Postma, 2005). Enkele voorbeelden van samenwerking tussen gemeente, provincie en de onderwijsinstelling

gen zijn de onderwijsboulevard in Den Bosch, de ontwikkeling van het Zernikepark in Groningen en de nieuwbouw van de NHL (Noordelijke Hogeschool Leeuwarden) en de CHN (Christelijke Hogeschool Nederland) in Leeuwarden.

De totale vastgoedportefeuille van de hogescholen bedraagt circa 2,5 milj. m² bvo (De Vries, 2004). De totale waarde van het vastgoed op dit moment is onbekend. In 1993 is zijn de gebouwen voor circa € 600 miljoen verkocht door het ministerie aan de hogescholen. De structurele huisvestingsbijdrage bedroeg in datzelfde jaar € 170 miljoen. Uit de jaarlijkse managementinformatie van de HBO-raad blijkt dat in 2004 een bedrag van € 183 uitgegeven wordt aan huisvestingskosten, waaronder exploitatiekosten en afschrijvingen. Hiermee wordt duidelijk dat vastgoed kapitaalintensief is en gepaard gaat met jaarlijks hoge lasten. Het onderzoek Rekenschap (Schutte, 2004) naar de aanwending van middelen door hogescholen en de evaluatie van de stichting Vangnet-hbo (2003) geven aan dat de financiering van het vastgoed in de toekomst een probleem zal worden. Gevolg is dat vastgoed in de komende jaren een bedreiging kan vormen voor de financiële positie en daarmee de continuïteit van de hogescholen.

De ontwikkelingen in de hbo-branche (vernieuwing van onderwijsmethoden, aansluiting op het werkveld, bezuinigingen en deregulering) vragen om diversiteit van huisvesting van de educatieve processen. Daarnaast hebben hbo-instellingen een maatschappelijke functie door hun bijdrage aan de kenniseconomie. Het behaalde resultaat, het rendement van de opleiding en de aansluiting op het werkveld spelen hierbij een belangrijke rol. In dat kader past de aandacht voor het effectief en efficiënt inzetten van vastgoed ter verbeteren van de prestatie. Dit onderzoek levert voor een groot aantal hbo-instellingen inzicht voor de wijze waarop zij optimaal met hun vastgoed om zouden kunnen gaan om daarmee de prestaties van de instelling te vergroten.

Onderzoeksvragen

Uit de probleem-, vraag- en doelstelling volgen de onderzoeksvragen waarop in dit onderzoek antwoord gezocht is. De onderzoeksvragen zijn geordend naar het in kaart brengen van de theoretische relaties en het zoeken naar empirische bewijzen voor deze relaties (zie ook Leeswijzer, figuur 6):

Theoretische relaties:

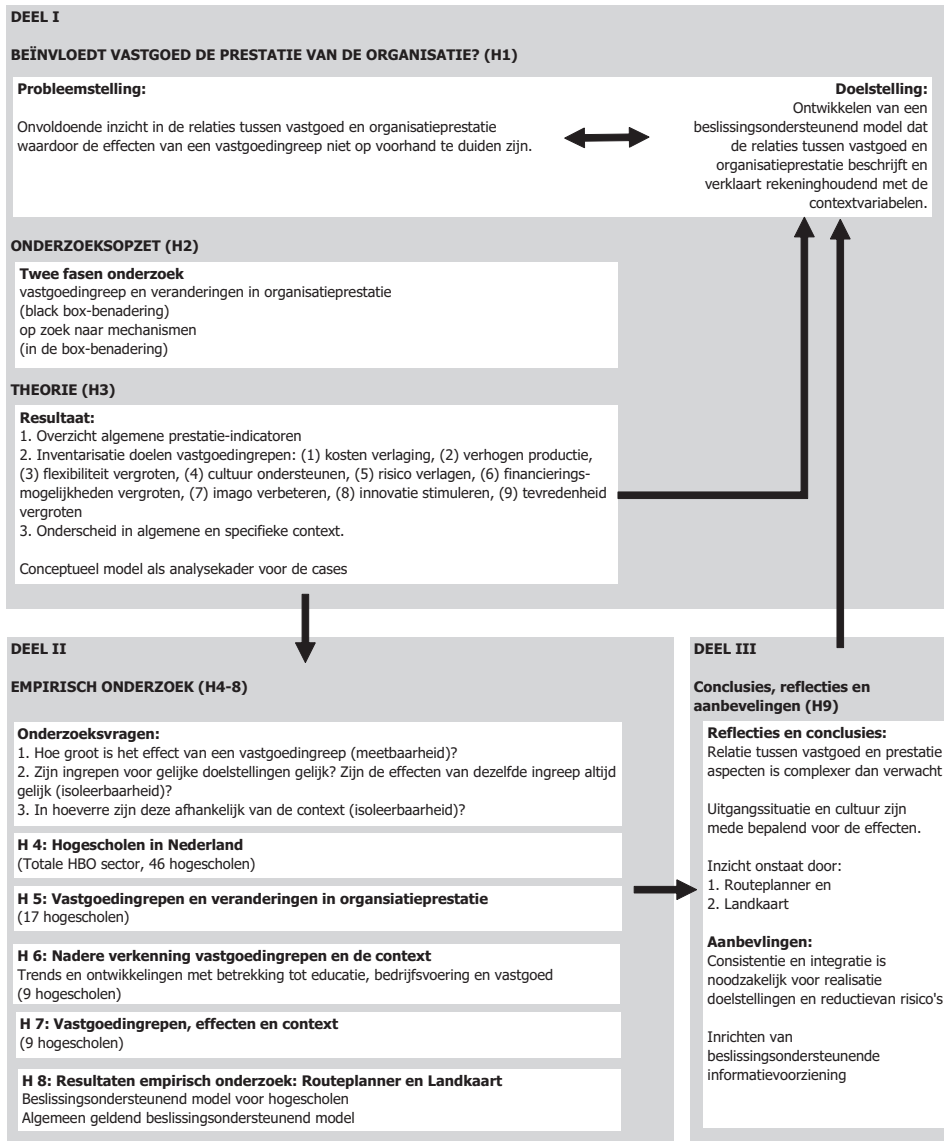
1. Met welke indicatoren wordt organisatieprestatie gemeten? Zijn dit algemene indicatoren of zijn er brancheverschillen? Zijn deze indicatoren adequaat of zijn er betere die meer direct aansluiten bij de organisatiedoelstellingen?
2. Welke relatie is er tussen vastgoed en de prestatie-indicatoren?
3. Welke contextvariabelen zijn er, en welke relatie hebben deze met vastgoed, de vastgoedingrepen en de prestatie-indicatoren?

In het empirisch deel van het onderzoek is met behulp van kwalitatieve en kwantitatieve data antwoord gegeven op de volgende vragen:

4. Hoe groot is het effect van een vastgoedingreep op de verschillende prestatie-indicatoren?
5. Worden voor gelijke doelstellingen dezelfde ingrepen gerealiseerd? Zijn de effecten van dezelfde ingrepen gelijk?
6. In hoeverre zijn de ingrepen en de effecten afhankelijk van contextvariabelen?

1.4 LEESWIJZER

Dit boek is opgebouwd uit een theoretisch deel, een empirisch deel en deel voor conclusies, reflecties en aanbevelingen. In het volgende hoofdstuk wordt het onderzoeksonderwerp beschreven dat gebruikt is om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Aangegeven wordt dat het systematisch vergelijken van vastgoedingrepen, veranderingen in prestatie en context heeft geleid tot het ontwikkelde model. In hoofdstuk 3 is aan de hand van literatuur het conceptueel model opgesteld dat in het empirisch onderzoek (deel II) gebruikt is. In hoofdstuk 4 is het onderzoeksmodel vertaald voor het hoger beroepsonderwijs en is een beeld van de veranderingen in de algemene context geschetst. In hoofdstuk 5 zijn de veranderingen in prestatie-indicatoren gerelateerd aan vastgoedingrepen. In hoofdstuk 6 worden de geselecteerde cases voor de nadere analyse geïntroduceerd, waarna in hoofdstuk 7 ingegaan wordt op de verklaring van de verschillen tussen de doelen, ingrepen en effecten van de cases. Hoofdstuk 8 vat de antwoorden op de onderzoeksvragen samen. Vervolgens zijn aan de hand van aanpassingen aan het conceptueel model de uiteindelijke beslissingsondersteunende modellen (routeplanner en landkaart) ontwikkeld. Tevens is aangegeven welke onderdelen hbo-specifiek zijn en welke niet, zodat de resultaten en modellen ook gebruikt kunnen worden in andersoortige organisaties. In het afsluitende hoofdstuk (deel III) zijn de algemene conclusies, aanbevelingen en reflecties beschreven.



figuur 6 leeswijzer

1.5 LITERATUUR

- Blommaert, A.M.M., J.M.J. Blommaert. (1988) *Bedrijfseconomische analyses*, Stenfert Kroese, Leiden
- Buijssen, E. (2001) *Corporate real estate: shareholder value of noodzakelijk kwaad*, SBV, Amsterdam
- Brounen, D., P.M.A. Eichholtz (2003) *Vastgoed, een modern bedrijfsdilemma*, ESB 30-5-2003, p. 252-254
- Camp, P. (2003) *Gebouwen met en ziel*, De Prom, Amsterdam
- Dewulf, G., P. Krumm, H. de Jonge (2000) *Succesful corporate real estate strategies*, ARKO Publishers, Nieuwegein
- Dewulf, G., P. Krumm, H. de Jonge (1995) *Corporate real estate management in the Netherlands: Towards a research agenda for CRE in Europe, presented at the IDRC Europe Fall conference*, Lyon, France, September 18-19
- Haynes, B., F. Matzdorf, N. Nunnington, C. Ogunmakin, J. Pinder, I. Price. (2000) *Does property benefit occupiers? An evaluation of the literature*, www.occupier.org report number 1, oct
- Heijer, A.C., den (2001) *Universitair Vastgoed management, deel B kosten en baten*, Onderzoeksresultaten, BMVB faculteit Bouwkunde TU Delft
- Jonker, J., e.a. (2001) *Richtlijnen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen*, Van Gorcum, Assen
- Joroff, M., M. Louargand, S. Lambert, F. Becker (1993) *Strategic management of the 5th resource*, CRE 2000 IDRC.
- Klunder, M. (2006) *Huisvestingstrategie is onontbeerlijk, resultaten onderzoek onder onderwijsinstellingen*, PriceWaterhouseCoopers, sectorgroep onderwijs, juni
- Krumm, P.J.M.M., P.D. Linneman (2001) *The value of corporate real estate, Wharton real estate Review Vol IV, issue 2 Spring Issue*.
- Meerwijk, M. van, Scheffer B.J. (2005) *De toegevoegde waarde van Sale-Leaseback Transacties*, afstudeerscriptie Real Estate & Housing, TU Delft; Deloitte Real Estate B.V. Amsterdam; ING Real Estate N.V.
- Postma G.W. (2005) *Kennisinstellingen als motor voor waardeverste herstructurering*, scriptie Master of City Developer, TU Delft/Erasmus Rotterdam.
- Rouse, R. (2004) *Measuring value or only cost: the need for new valuation methods, Designing Better Buildings*, S. Macmillan, E&FN Spon, London, p. 55-71
- Schutte, G.J., R.B.M. Mul, J.G. Kuijl, F.H.J. Mijnsen, C.J.N. Versteden, (2004) *Eerlijk delen, onderzoek naar onregelmatigheden in de bekostiging van het hoger onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs*, Rapport Commissie Vervolgonderzoek Rekenschap, Utrecht
- Stichting Vangnet-hbo (2003) *Zuinig op de toekomst, Van vroegtijdig waarschuwen naar toekomstgericht besturen*, Rapport Evaluatie Stichting Vangnet, Amsterdam

- View R.A. (2002) *Van Financieel naar maatschappelijke verslaglegging, meer informatie en inspiratie*, www.nivra.nl/raview
- Vries, J.C. de (2002a) Het effect van huisvesting op de resultaten van de onderneming (1), *Facility Management Magazine*, oktober, vol. 104, p. 38-43
- Vries, J.C. de (2002b) Het effect van huisvesting op de resultaten van de onderneming (2): Vastgoed Werkt!, *Facility Management Magazine*, oktober, vol. 105, p. 43-47
- Wilde, F.H.P. de (1986) *Stoeien met organisaties. Een inleiding organisatiekunde*, Samson, Alphen a/d Rijn/Brussel

2 Onderzoeksopzet

SAMENVATTING

Onderzoek naar de effecten van vastgoedingrepen is vergelijkbaar met het uitvoeren van een beleidsevaluatie, waarin gezocht wordt naar de mate waarin beleidswijzigingen effectief en efficiënt zijn. Een experimentele opzet is hierbij optimaal, maar niet altijd mogelijk. Nadeel van dit soort onderzoek is dat het een black box-onderzoek is, waardoor geen inzicht verkregen wordt in verklaringen en de invloed van de context en de generaliseerbaarheid bemoeilijkt wordt. Om aan deze problemen tegemoet te komen is in dit onderzoek de (quasi) experimentele opzet gecombineerd met een zogenaamde in de box-benadering naar de wijze waarop de beïnvloeding plaatsvindt.

De organisatie is in dit onderzoek opgevat als open systeem, waarbij de werkelijkheid bestaat uit de perceptie van de betrokkenen. De relatie tussen de afhankelijke variabele (organisatieprestatie) en de onafhankelijke variabele (de vastgoedingreep) wordt beïnvloed door de context en door wijzigingen in andere variabelen binnen het systeem. Het onderzoek past daarmee binnen de Realistic Evaluation benadering. Hierin wordt uitgegaan van het feit dat zowel de ingrepen als de effecten altijd beïnvloed worden door het gedrag van het individu, de organisatie en de wereld daaromheen. En de uiteindelijke effecten tot stand komen via tussentijdse effecten (mechanisme + context = resultaat).

In het onderzoek wordt gebruikgemaakt van 'effect analyses'. Aan de hand van uitgebreide beschrijvingen worden de veranderingen in prestatie, vastgoedingreep en context benoemd. De onderzoeksobjecten moeten daarvoor vergelijkbaar zijn en er moeten voldoende data aanwezig zijn om de beschrijvingen te kunnen maken. Aan beide randvoorwaarden wordt voldaan doordat dit onderzoek zich beperkt tot hbo-instellingen. Ten behoeve van de dataverzameling is een conceptueel model opgesteld met alle relevante variabelen, zoals input, output, prestatie-indicatoren, context en vastgoed. Dit model is getoetst op bruikbaarheid aan de hand van een pilot case (Coca-Cola). Na aanpassing zijn de eerste twee hogeschoolcases gebruikt om het model te toetsen binnen de hbo-sector.

De in dit onderzoek gebruikte methoden en technieken zijn een combinatie vanuit de bouw- en bedrijfskundige disciplines. Kwalitatieve en kwantitatieve data zijn gecombineerd ter vergroting van de betrouwbaarheid. Door gebruik te maken van

verschillende methoden (de survey en meervoudige casestudie) en bronnen, wordt het mogelijk een completer beeld te creëren en de zwakten van de ene methode te compenseren met de sterkten van de andere methode. De resultaten zijn hierdoor betrouwbaarder. Het black box-onderzoek naar de effecten van een vastgoedingreep is uitgevoerd aan de hand van data van 17 hogescholen. In het in-de-box onderzoek is aan de hand van de meer kwalitatieve casebeschrijvingen van elf vastgoedingrepen in negen hogescholen gezocht naar verklaringen. De tijdreeksanalyses omvatten de periode 1997-2004. Data voor 1997 en na 2004 waren niet beschikbaar.

Ter vergroting van de bruikbaarheid en de betrouwbaarheid van de uitkomsten zijn de (tussentijdse) resultaten uit het onderzoek met vastgoedverantwoordelijken en deskundigen binnen en buiten de hbo-sector bediscussieerd. De combinatie van de resultaten uit beide fasen leidt tot de ontwikkelde modellen.



Hogeschool Arnhem Nijmegen (Nijmegen, foto: LIAG Den Haag)

2.1 UITGANGSPUNTEN VAN HET ONDERZOEKSONTWERP

Beantwoording van de onderzoeksvragen in twee fasen

In het voorgaande hoofdstuk zijn de probleem- en de doelstelling van dit onderzoek geformuleerd. Met de hierna weergegeven onderzoeksbenadering en methoden en technieken kunnen de onderzoeksvragen beantwoord worden, ondanks de genoemde problemen van meetbaarheid en isoleerbaarheid. Door het systematisch beschrijven van de vastgoedingen, veranderingen in prestatie en context worden relaties inzichtelijk. Onderling vergelijk van theoretisch veronderstelde relaties en de relaties uit de empirie levert de antwoorden op de onderzoeksvragen. Deze onderzoeksopzet geeft tevens inzicht in de data die verzameld moeten worden en de wijze waarop deze geanalyseerd worden. De uitwerking van deze onderzoeksopzet is tot stand gekomen aan de hand van een pilot casestudie (Coca-Cola Sales Centre) waarin de bruikbaarheid van het conceptueel model getoetst is (De Vries, 2002a en b). Het doel van deze pilot casestudie was het doen van aanbevelingen voor het vervolgonderzoek in de zin van te onderzoeken afhankelijke en onafhankelijke variabelen, benodigde gegevens, onderzoekskader en -vragen en interpretatie van de gegevens en uitkomsten. De resultaten en ervaringen zijn verwerkt in de onderzoeksopzet.

Het probleem van de meetbaarheid wordt ondervangen door het begrip organisatieprestatie te definiëren aan de hand van de literatuur en de binnen de hbo-sector gehanteerde prestatie-indicatoren. Om aan het probleem van isoleerbaarheid tegemoet te komen is het systeem van de organisatie, waarin vastgoed één van de productiemiddelen is, in eerste instantie beschouwd als een black box. Een vastgoedingreep leidt dan tot wijzigingen in organisatieprestatie waarbij het verandermechanisme als de black box beschouwd is. De prestatie-indicatoren laten in de pilot veranderingen zien, die echter niet zonder meer toegerekend kunnen worden aan de vastgoedwijziging. Om erachter te komen welke effecten toe te rekenen zijn aan vastgoed is een andere analyse nodig. Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is niet alleen inzicht nodig in de effecten van een vastgoedingreep maar ook in de wijze waarop deze effecten tot stand komen en binnen welke context. Dit inzicht wordt verkregen door het openen van de black box (in de box-analyse).

Onderzoekstype

Ook in beleidsevaluatie-onderzoek wordt gezocht naar de mate waarin beleidswijzigingen effectief en efficiënt zijn geweest, zonder dat er indicatoren voorhanden zijn of de veranderingen in andere variabelen of de context uitgesloten kunnen worden. De genoemde problemen met betrekking tot meetbaarheid en isoleerbaarheid gelden ook voor beleidsevaluaties (Alphen en Karssen, 2005). Toch weerhoudt het de beleidsmakers en -onderzoekers niet van evaluatie. Er zijn echter wel een aantal uitgangspunten en voorwaarden waaraan beleidsonderzoek moet voldoen

om suboptimalisatie door sterke gerichtheid op één of enkele beleidsindicatoren te voorkomen. Allereerst dienen de veranderingen in alle relevante variabelen in kaart gebracht te worden. Ten tweede is retrospectief vergelijk van de resultaten voor en na de maatregel/ingreep noodzakelijk.

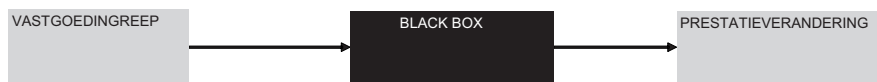
De meest voor de hand liggende en correcte oplossing voor het meten van effecten van maatregelen is het uitvoeren van experimenteel onderzoek. Hierbij wordt aan de hand van een aselecte steekproef en een controlegroep nagegaan welke effecten er bij de verschillende onderzoeksgroepen optreden en deze effecten worden vervolgens vergeleken (Baarda 1992, Ziegelaar 2004, Zwaan 1990). Randvoorwaarden zijn (Ziegelaar, 2004), dat:

- de onderzoeksgroepen niet mogen weten of zij al dan niet in de controlegroep zijn ingedeeld;
- er geen uitval is van proefpersonen en
- het effect binnen afzienbare tijd plaatsvindt.

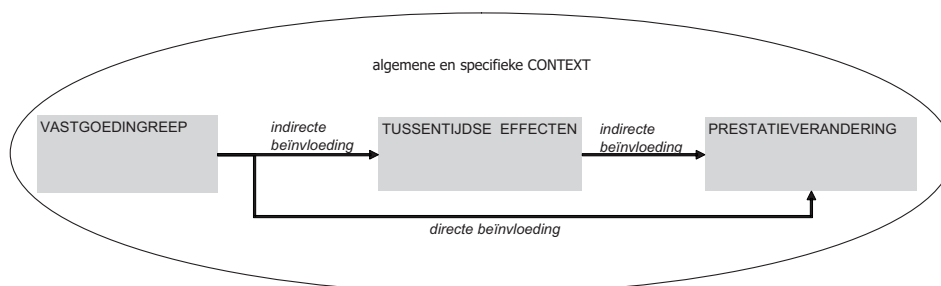
Omdat vastgoed kapitaalsintensief is kan niet zonder meer gevarieerd worden met de onafhankelijke variabele (vastgoed) om de veranderingen in prestatie vast te leggen. Hierdoor is het niet mogelijk om experimenteel onderzoek uit te voeren. Wel kan bij de selectie van onderzoeksobjecten rekening gehouden worden met een zogenoemde controlegroep; in dit onderzoek is dat een case waarin geen ingrepen hebben plaatsgevonden, terwijl de case wel onderdeel uitmaakt van de onderzoekspopulatie. Door de onderzoeksgroepen (en de controlegroep) niet aselect te kiezen ontstaat de quasi experimentele opzet. Voordeel van de quasi experimentele benadering is dat het systeem als geheel eenvoudig te benaderen is. Deze black box-benadering gaat uit van de veronderstelling dat er een causale relatie bestaat tussen vastgoedingrepen en organisatieprestatie. Er is echter op voorhand nog geen sluitend bewijs voor een causale relatie tussen beide.

Kritiek (Ziegelaar, 2004) op de (quasi) experimentele onderzoeksopzet is dat het een black box-onderzoek betreft en daardoor geen inzichten biedt om te begrijpen waarom er in het ene geval wel een effect is en in het andere niet. De invloed van de contextvariabelen uit de omgeving wordt niet meegenomen, terwijl de context de werking van een maatregel kan blokkeren of juist bevorderen. Ook kan de maatregel op een andere manier werken dan vooraf verondersteld. Wanneer de context niet expliciet in het onderzoek meegewogen wordt, zijn de conclusies uit het onderzoek niet of nauwelijks te generaliseren. Het buiten beschouwing laten van de (gedeelte-lijke) context is een verklaring voor de verschillen in uitkomsten bij bestaand onderzoek (zie hoofdstuk 3). Daarom zijn in dit onderzoek de veranderingen in context expliciet beschreven en meegenomen in de analyses. In navolging op het commentaar is de quasi experimentele opzet gecombineerd met onderzoek naar de context en de wijze waarop de beïnvloeding plaatsvindt. Dit houdt in dat de black box

geopend wordt, zoals in figuur 8 weergegeven. Door de resultaten uit beide fasen te combineren ontstaat inzicht in de belemmerende en bevorderende werking van de beschouwde variabelen.



figuur 7 *black box-benadering*



figuur 8 *in de box-benadering*

Het openen van een black box kan op twee manieren, (1) door het beschrijven van alle variabelen en onderlinge relaties of (2) door groepen van variabelen en relaties te beschouwen als een aspectsysteem. Wanneer alle variabelen en relaties ontleed worden, wordt het systeem opgevat als een optelsom van de individuele elementen met de bijbehorende relaties. Een probleem ontstaat wanneer het systeem uit dusdanig veel variabelen bestaat (complex systeem) dat door de bomen het bos niet meer gezien wordt. Daarbij komt dat de effecten van een vastgoedingreep elkaar in het systeem kunnen versterken of tegenwerken of dat variabelen dominant worden in een bepaalde context, zoals in het geval van de afvalverwerking in Zenderen. De som van de afzonderlijke delen is dan niet per definitie gelijk aan het eindresultaat. Daarnaast geldt dat voor deze manier van werken alle variabelen meetbaar moeten zijn, terwijl dat niet altijd mogelijk is.

In dit onderzoek is gekozen voor de benadering, waarbij de hogescholen binnen hun omgeving beschouwd worden als een systeem opgebouwd uit aspectsystemen. Deze systeembenadering biedt het voordeel dat wanneer het in aspectsystemen ontleed wordt, de onderlinge relaties op een hoger abstractieniveau behouden blijven. Elk aspectsysteem kan als black box beschouwd worden en indien gewenst gesloten blijven. Naast dit voordeel met betrekking tot complexiteit, heeft het ook het voordeel dat specifieke aspectsystemen die niet binnen de deskundigheid van dit onderzoek vallen, als black box behouden kunnen blijven. Zoals bijvoorbeeld de aspectsystemen Personeel en Onderwijs. Ook kunnen de belangen van de verschillende actoren in relatie tot elkaar gemodelleerd worden zonder uitspraken te doen over de

mate van belangrijkheid. In de systeemleer wordt gestreefd naar eenheid, integratie en interdisciplinariteit door gebruik te maken van een gemeenschappelijke taal, optiek en analogie. Voor dit onderzoek betekent dit dat het model zodanig opgebouwd wordt dat het zowel door de vastgoedverantwoordelijken als de bestuurders gehanteerd kan worden ter ondersteuning van de besluitvorming.

In het empirisch onderzoek is gezocht naar de bewijzen voor de veronderstellingen over de effecten van vastgoed, zoals in hoofdstuk 1 zijn (en in H 3 worden) genoemd. Om de veranderingen in prestatie te kunnen verklaren zijn de kwantitatieve data aangevuld met analyses. Het verkregen inzicht is gebruikt om beslissingsondersteunend modellen te ontwikkelen. Daarmee is het onderzoek breder dan alleen het toetsen van de veronderstellingen.

Onderzoeksbenadering

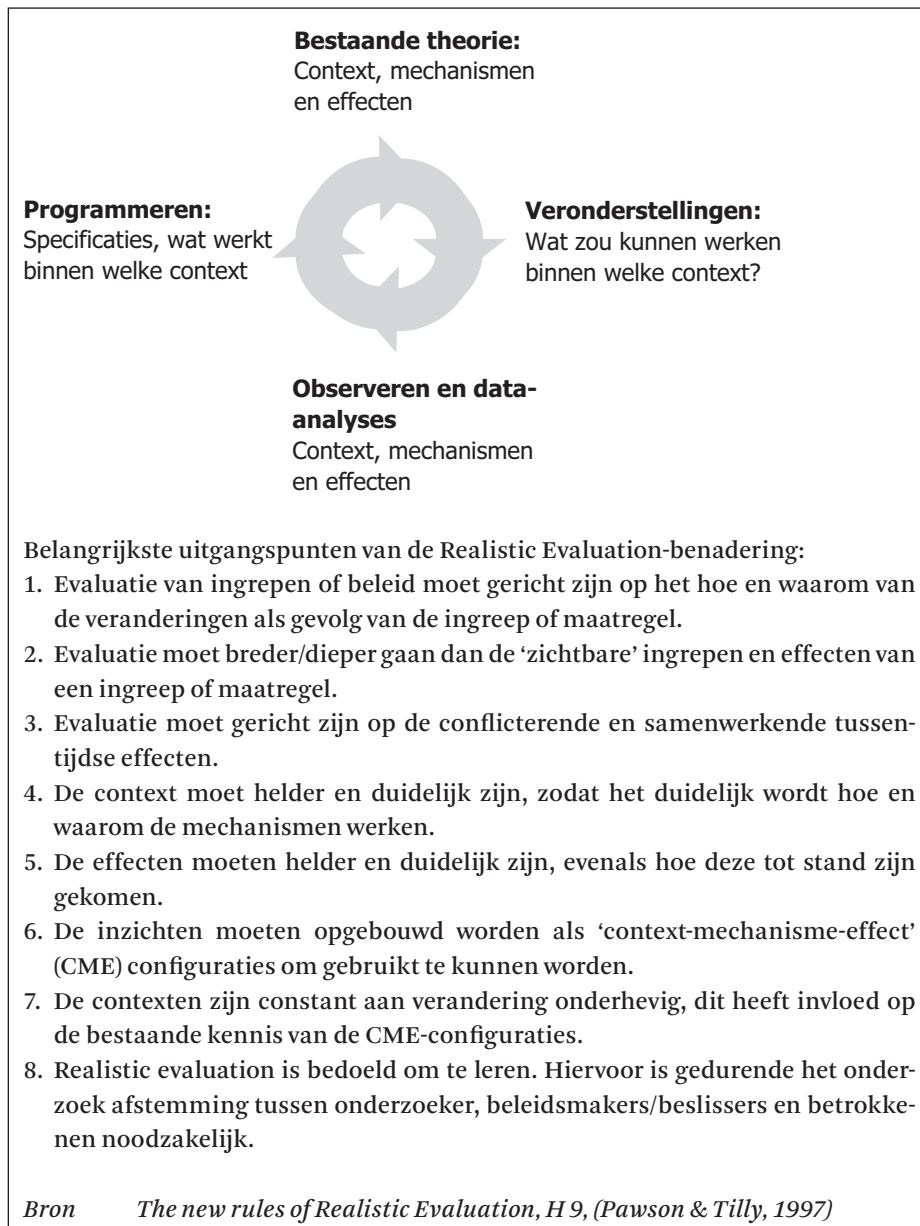
Het onderzoek is een zoektocht naar de relatie tussen vastgoed en prestatie gezien vanuit meerdere kanten. Er is niet gestart met de keuze voor een bepaalde benadering of wetenschapsparadigma. Wel zijn er bepaalde veronderstellingen met betrekking tot de effecten van vastgoed waarop het onderzoek gebaseerd is. De organisatie en haar doelstellingen vormen de uitgangspunten van het onderzoek. Als gevolg van ingrepen in de gebouwde omgeving wordt getracht de prestatie van de organisatie als geheel te verbeteren. De invalshoek van dit onderzoek is daarmee bouwen en bedrijfskundig van aard. De gehanteerde methoden en technieken zijn een combinatie vanuit deze disciplines. Voor de black box-fase in het onderzoek is gebruik gemaakt van de beschikbare kwantitatieve data. In de in de box-fase zijn de data uitgebreid met kwalitatieve data, waar mogelijk onderbouwd met cijfers.

In de onderzoekswetenschap wordt een aantal benaderingen genoemd. Doel is onderzoeken, methoden en technieken te ordenen en daarmee een uitspraak te kunnen doen over de bruikbaarheid en de betrouwbaarheid van de resultaten. De benaderingen verschillen met betrekking tot hoe de onderzoeker de werkelijkheid ziet en op welke wijze kennis hierover verkregen kan worden. In dit onderzoek is de prestatie van de organisatie, de afhankelijke variabele, gedefinieerd als de mate waarin de beoogde doelstellingen zijn gerealiseerd en het oordeel van de belanghebbenden hierover. Vanuit deze opvatting is het mogelijk dat gelijke vastgoedingrepen (verandering in onafhankelijke variabele) binnen een andere context tot een andere prestatie (verandering in afhankelijke variabele) kunnen leiden. Omdat prestatie gedefinieerd is als het oordeel van de belanghebbenden, is 'de werkelijkheid' daarmee afhankelijk van de betrokkenen. Vanuit dat oogpunt is dit onderzoek onder te brengen in de constructivistische benadering. In deze benadering wordt de organisatie als open systeem opgevat, waarbij de werkelijkheid bestaat uit de perceptie van de betrokkenen. Volgens de constructivisten is er sprake van 'een minder objectieve werkelijkheid' en zijn 'causaliteit en meetwaarden afhankelijk van de context waar-

binnen deze plaatsvinden'. Dit betekent dat er ook relaties kunnen zijn, wanneer je het niet kunt meten. Dit staat in tegenstelling tot de benadering vanuit het positivisme waar sprake is van één werkelijkheid, en waar relaties en causaliteit alleen bestaan als deze gemeten kunnen worden.

De gekozen black box- en in de box-benadering van dit onderzoek sluiten aan bij de Realistic Evaluation-benadering (Pawson, 1997), die zijn oorsprong heeft in de sociale wetenschap. In de Realistic Evaluation-benadering wordt gezocht naar mechanismen om oorzaak en gevolgrelaties te verklaren, om daarmee bij te dragen aan theorievorming over deze mechanismen. Deze benadering is gebaseerd op een empirische cyclus en gaat uit van een sterke afhankelijkheid van context. Omdat de context voor geen enkele organisatie precies gelijk zal zijn, en de effecten en mechanismen expliciet afhankelijk zijn van de context, zijn de hypothesen in deze benadering eerder veronderstellingen van mechanismen en effecten binnen een bepaalde typologische context dan toetsbare formuleringen. Het doel is niet direct gericht op theorieontwikkeling maar op het in relatie tot elkaar brengen van de uitvoerenden, beleidsmakers, beslissers en betrokkenen. De Realistic Evaluation-benadering past daardoor bij exploratief onderzoek en bij het onderzoek waarin gezocht wordt naar de werking van vastgoed. Samen met en voor vastgoedmanagers en bestuurders wordt een beslissingsondersteunend model ontwikkeld waarmee vastgoed doelbewust ingezet kan worden voor het verbeteren van organisatieprestaties.

De veronderstellingen met betrekking tot de relatie tussen vastgoed en organisatieprestatie zijn vanuit het perspectief van de organisatie in het conceptueel model weergegeven. Deze veronderstelde relaties zijn gebaseerd op literatuur en eerder onderzoek. Het conceptueel model geeft een set van veronderstellingen weer, die in twee groepen zijn onder te brengen. De eerste groep heeft betrekking op de veronderstelling dat een vastgoedingreep invloed heeft op de prestatie van de organisatie. De tweede groep gaat ervan uit dat deze invloed zowel direct als indirect plaatsvindt en dat variabelen uit de context ook invloed kunnen hebben. In de black box-analyses wordt antwoord gezocht op de eerste groep veronderstellingen. De in de box-benadering gaat in op de meervoudige beïnvloeding en de invloed van de contextvariabelen.



THE REALISTIC EFFECTIVENESS CYCLE

(PAWSON & TILLEY, 1997; KAZI, 2003)

In de Realistic Evaluation is het startpunt een theorie of veronderstelling over hoe mechanismen ten gevolge van ingrepen in bestaande situaties leiden tot bepaalde effecten. Dit omvat theoretische analyse van de mechanismen, de context en de mogelijke uitkomsten.

In de tweede stap worden 'hypothesen' geformuleerd, als, (1) welke effecten zijn er te verwachten als gevolg van de ingreep, (2) binnen wat voor een context, en (3) welke mechanismen of tussentijdse effecten treden op, en welke werken de ingreep tegen.

De derde stap, de observatie, heeft betrekking op de selectie van methoden en technieken voor data verzameling en analyse. In deze stap wordt duidelijk of een bepaalde ingreep daadwerkelijk het veronderstelde effect heeft binnen de geldende context.

De resultaten van deze stap worden gebruikt voor een nadere analyse met betrekking tot de ingreep en de context. Deze vierde stap, programma, maakt inzichtelijk welke ingreep leidt tot welke effecten binnen een bepaalde context en op welke wijze dit plaatsvindt.

De bevindingen worden uiteindelijk teruggekoppeld naar de theorie. Doel is het ontwikkelen van de theorie, het herdefiniëren van de hypothesen, het aanscherpen van methoden en technieken van onderzoek, enzovoort.

Bron Advancing Information Systems Evaluation (Research): A Critical Realist Approach, Sven A. Carlsson, Lund University, Sweden, sven.carlsson@ics.lu.se.se, 2003

2.2 GEHANTEERDE METHODEN EN TECHNIEKEN VAN ONDERZOEK

Effectanalyse: het beschrijven van verschillen

Het onderzoek is gebaseerd op de methode van 'effectanalyse' (De Jong, 2002). Hierbij gaat het om het vergelijken van maatregelen met elkaar: de verschillen worden benoemd aan de hand van expliciete en uitgebreide beschrijvingen. Randvoorwaarden voor deze methode zijn dat de te bestuderen projecten vergelijkbaar moeten zijn en dat er voldoende data aanwezig zijn om de beschrijvingen te kunnen maken. Aan beide randvoorwaarden wordt voldaan omdat dit onderzoek zich beperkt tot hbo-instellingen.

Volgens De Jong (2002) wordt een effectanalyse uitgevoerd aan de hand van de volgende stappen:

1. uitgebreid en gedetailleerd beschrijven van de projecten;
2. verschillen benoemen;
3. selecteren van één maatregel om zo het effect te kunnen bepalen; hierbij dient rekening gehouden te worden met de complicerende factor dat er verschillen zijn die niet te isoleren zijn;
4. bepalen van de factoren waarop/waarbij het effect zich voordoet;
5. bezien van de effecten op deze factoren met het daarbij behorende referentiekader;
6. bepalen van de positieve/negatieve effecten door te achterhalen op welke wijze deze tot stand komen en het berekenen van een (numerieke) waarde.

In dit onderzoek wordt de situatie vóór een ingreep vergeleken met de situatie erna. Omdat op voorhand niet aan te geven is of de effecten direct optreden of dat hier enige tijd overheengaait, is gekozen voor een tijdspanne van 1997 tot 2004. Er is een wijziging in de stappenvolgorde gehanteerd: gestart is met de stappen 4, 5 en 6, om inzicht te krijgen in welke prestatie-indicatoren wel of niet veranderen als gevolg van een vastgoedingreep. Daarna zijn de ingrepen en hun context uitgebreid beschreven, en is in de crosscase-analyse op zoek gegaan naar de verschillen in ingrepen, effecten en context. Omdat het aantal verschillen dermate groot kan zijn, zijn de waarden van de variabelen ingedikt tot categorieën. Hierdoor verliest het onderzoek enerzijds aan details en inhoud. Anderzijds ontstaat de mogelijkheid om generaliseerbare uitspraken te doen over op hoofdlijnen overeenkomstige situaties. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in de uitspraken over bepalende contextvariabelen. Het resultaat is een algemeen geldend model van de manier waarop vastgoed invloed uitoefent op de organisatieprestatie, wat – afhankelijk van een bepaalde context – specifieke aanpassing nodig heeft. Om vergelijking mogelijk te maken zijn de onderzoeksobjecten zoveel mogelijk geënclassificeerd (Baarda, 1992). Zo is de onderzoekspopulatie ingedeeld in soorten hogescholen, zijn de vastgoedingrepen getypeerd en is de prestatie gedefinieerd. Door de getypeerde en geënclassificeerde data op verschillende manieren te ordenen zijn relaties zichtbaar geworden (patronen), waarna deze verbanden in een model weergegeven zijn.

Aan de hand van bestaande literatuur is in hoofdstuk 3 een conceptueel model ontwikkeld waarin de meest voor de hand liggende variabelen zijn weergegeven. Omdat de organisatie en het management van processen erg ingewikkeld is, is het onmogelijk al deze facetten in een alomvattende theoretisch kader te vangen (Leeuw, 2000). Tijdens de beschrijving van de eerste twee cases is gebleken dat een aantal variabelen niet onderscheidend is en andere weer wel. Na de afronding van deze twee case-beschrijvingen is het variabelenoverzicht aangepast. Ook tijdens de crosscase-analyse bleek dat er één variabele was (cultuur) die van groter belang was dan vooraf

voorzien. Dit heeft geleid tot een uitbreiding van de casebeschrijvingen waarin niet alleen een beschrijving van de cultuurverandering is weergegeven, maar tevens een typering van de organisatiecultuur.

Het onderzoek is gericht op het ontwikkelen van een beslissingsondersteunend model voor zowel de vastgoedverantwoordelijken als de bestuurders van organisaties. De gehanteerde indicatoren, classificaties en typologieën moeten eenduidig door hen gehanteerd kunnen worden. Het onderzoek is daarom uitgevoerd in nauwe relatie met de betrokkenen. Telkens is de interpretatie van de onderzoeker getoetst aan de interpretatie van de betrokkenen uit de praktijk.

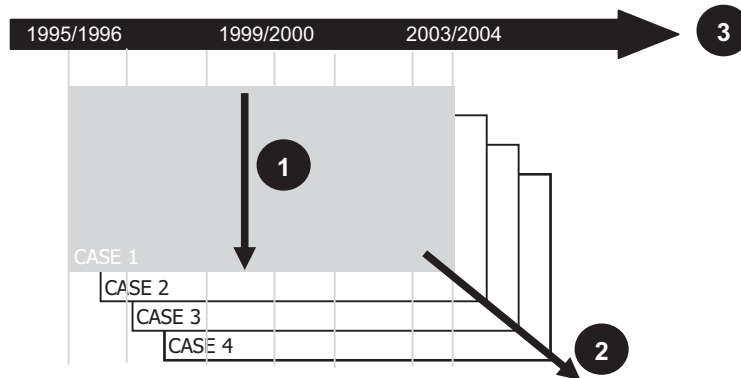
Survey en casestudie

In dit onderzoek is gekozen om voor beantwoording van de onderzoeksvraag gericht op hoe groot het effect van een vastgoedingreep op de verschillende prestatie-indicatoren is, gebruik te maken van de black box-benadering aan de hand van een survey. Deze is daarna uitgebreid met een casestudieonderzoek voor het beantwoorden van de vraag naar de verklaring van deze effecten. De overwegingen van deze gefaseerde uitvoering hadden betrekking op de dataverzameling. De data en resultaten van de survey zijn richtinggevend geweest voor de tweede fase, het in de box-onderzoek.

Het onderscheid tussen een survey en een casestudie wordt bepaald door het aantal onderzoekseenheden (groot versus klein) en de soort data (kwantitatief versus kwalitatief). Dit onderscheid is echter minder duidelijk dan wanneer gekeken wordt naar de doelstelling. Een casestudie is bedoeld om een beschrijving te geven van een overzichtelijk (sociaal) probleem of (sociaal) proces (Baarda, De Goede, 1990) en zorgt ervoor dat de verwevenheid met relevante factoren behouden blijft (Yin, 1989). Casestudies zijn goed bruikbaar voor het beantwoorden van inzichtvragen (hoe en waarom) en worden gebruikt voor zowel beschrijvend als verklarend onderzoek. Een survey daarentegen wordt gebruikt om uitspraken te doen over een ruimere populatie.

Er wordt door Yin (1989) onderscheid gemaakt in enkelvoudige, meervoudige en retrospectieve casestudies (figuur 9). Een retrospectieve casestudie geeft een beschrijving over meerdere jaren. Hierbij moet rekening gehouden worden met invloeden als gevolg van de tijd (zoals verandering in de cultuur en de markt). Een voordeel van de retrospectieve casestudie is dat (in de meeste gevallen) de ontwikkeling van de organisatiespecifieke factoren op te maken is uit de beleidsstukken en de ontwikkeling van de organisatie als geheel. In dit onderzoek is gebruikgemaakt van alle drie casestudiemogelijkheden. Het onderzoek richt zich op de periode vanaf 1997 tot 2004 waardoor er sprake is van een retrospectieve casestudie. De beschrijvingen van de tussentijdse effecten en de mate van realiseren van de doelstellingen is gebaseerd op de enkelvoudige retrospectieve case. De veranderingen in presta-

tie-indicatoren zijn gezien in relaties tot een referentiecasi (meervoudige case). In de analyse zijn de cases onderling met elkaar vergeleken (meervoudige crosscase-analyse). Hiermee wordt de betrouwbaarheid van de uitkomsten en de generaliseerbaarheid van de bevindingen verhoogd en kunnen de achterliggende verklaringen verder uitgediept worden (Miles, 1994).



- 1 = enkelvoudige case
- 2 = meervoudige case
- 3 = retrospectieve case

figuur 9 verschillende soorten casestudie (Yin, 1994), geschematiseerd in Van der Schaaf (2002)

Eisen voor caseselectie

Tijdens de uitvoering van de pilot casestudie (Coca-Cola) werd duidelijk dat het onderzoek vereenvoudigd zou worden, wanneer het zich zou richten op een homogene onderzoekspopulatie om daarmee het aantal relaties te beperken. Dit sluit aan bij de eerder geformuleerde randvoorwaarden van de effectanalyse. Een voorkeur voor dit onderzoek hebben organisaties die:

- een gelijksoortig primair proces hebben;
- een vergelijkbare ontwikkeling met betrekking tot hun vastgoed hebben doorgemaakt;
- zoveel mogelijk dezelfde contextvariabelen hebben;
- verantwoording afleggen en publiceren door middel van financiële overzichten volgens vaststaande en te traceren richtlijnen;
- beschikken over de benodigde data en de bereidheid hebben om aan het onderzoek mee te werken.

De keuze voor hogescholen past bij deze voorkeuren. De hbo-sector in Nederland bestaat anno 2006 uit 43 bekostigde hogescholen. Zowel de wet- en regelgeving over de bedrijfsvoering vanuit de overheid, als de markt van (potentiële) studenten is vergelijkbaar. Ook is er in het recente verleden een groot aantal vastgoedingrepen gerealiseerd waarvan de effecten zichtbaar zijn geworden. Andere overwegingen hebben betrekking op de omvang van de totale hbo-vastgoedportefeuille in vloeroppervlak (in 2002 circa 320.000 studenten en 2,5 milj. m² bvo) en geld (de huisvestingskosten hiervan bedroegen in 2002 € 404 miljoen). Daarnaast zijn de ontwikkelingen van de wet- en regelgeving en financiering, en het gebrek aan inzicht en kennis een belangrijke overweging geweest voor de keuze.

Een andere voorwaarde voor de onderzoekspopulatie is dat deze bezig dient te zijn met het op efficiënte en effectieve wijze afstemmen van alle verschillende belangen in relatie tot de beoogde prestatie. De in dit onderzoek gehanteerde definitie van vastgoedmanagement stelt dat *'vastgoedmanagement voor organisaties het geheel van activiteiten is om het organisatievastgoed optimaal te laten bijdragen aan de organisatieprestaties'* (Jonge, 2006). Dit houdt in dat vastgoed niet alleen moet voldoen aan de technische, functionele, financiële en symbolische eisen, maar tevens moet bijdragen aan de prestatie van de organisatie. Sinds 1995 zijn hogescholen zelfstandig verantwoordelijk voor de beslissingen ten aanzien van het bij hen in gebruik zijnde vastgoed. In toenemende mate zijn bestuurders zich bewust dat vastgoed een strategische rol speelt in de bedrijfsvoering van een hogeschool. Ondanks deze bewustwording ontbreekt inzicht in de effecten van veranderingen in de totale vastgoedportefeuille. Naast het feit dat de kosten voor huisvesting de tweede post zijn op de begroting en circa 10-15% van de totale kosten beslaan, wordt huisvesting steeds meer gezien als het 'visitekaartje' van de opleidingsinstellingen. Ook worden allerlei nieuwbouwinitiatieven ontwikkeld voor hogeschoolgebouwen die beter moeten aansluiten bij de diverse onderwijsvormen en tegelijk de 'corporate identity' ondersteunen. De ontwikkelingen op het gebied van veranderende onderwijsconcepten, ICT-toepassingen, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen, en toenemende concurrentie tussen onderwijsinstellingen zorgen ervoor dat de eisen aan het vastgoed continu aan verandering onderhevig zijn. De omvang en de snelheid waarmee de ontwikkelingen de leeromgeving van het hoger onderwijs veranderen is nog niet helemaal duidelijk.

Het aantonen van correlaties en causaliteit via multi variate-statistiek is niet mogelijk door gebrek aan data en de interactie tussen variabelen. Daarom wordt gebruik gemaakt van meervoudige casestudies. Het gebrek aan inzicht wordt veroorzaakt door onvoldoende empirische bewijslast, het ontbreken van indicatoren voor organisatieprestatie en de problemen met de isoleerbaarheid van de effecten. Door het beschrijven van een groot aantal cases kan tegemoetgekomen worden aan de ontbrekende bewijslast. Van negen hogescholen zijn elf vastgoedingrepen (onafhanke-

lijke variabele), de veranderingen in organisatieprestatie (afhankelijke variabele), veranderingen in andere variabelen en de context systematisch beschreven. Daarnaast zijn de beoogde en gerealiseerde doelstellingen vergeleken. De beschreven veranderingen in de context zijn gebaseerd op de survey. Door het onderlinge vergelijk kunnen mogelijke verbanden worden achterhaald en worden toevalligheden duidelijk. Omdat de hbo-sector niet helemaal homogeen is en de verschillen in hogescholen groot zijn, is generalisatie niet zonder meer mogelijk, ondanks het feit dat het aantal hogescholen in de survey 26 procent van de totale onderzoekspopulatie bedroeg, en meer dan 60 procent van de studenten in 2002 huisvestte. Door gebruik te maken van classificaties van ingrepen, contexten en hogescholen (zie volgende paragraaf) zijn de verschillen benoemd en worden de mogelijkheden van generalisatie vergroot. Ook is bij de selectie van cases rekening gehouden met de representativiteit van de cases ten opzichte van de totale onderzoekspopulatie. Ten behoeve van de generalisatie zijn de resultaten besproken in discussies en workshops met vastgoedverantwoordelijken en deskundigen, ook van hogescholen die niet onderzocht zijn. De uiteindelijke resultaten en ontwikkelde modellen zijn daardoor ook bruikbaar buiten de onderzochte organisaties.

In de eerste fase (black-box) is gebruikgemaakt van de data van 17 hogescholen. In de tweede fase (in-de-box), waarin meer uitgebreide beschrijvingen en analyses hebben plaatsgevonden, is het aantal cases gereduceerd tot negen vergelijkbare hogescholen. De caseselectie is gebaseerd op de relevantie voor het onderzoek en van de resultaten voor de hbo-sector. Hogescholen waarvan uit de resultaten van de eerste fase duidelijk werd dat het onderscheidend vermogen bepaald wordt door andere zaken dan het vastgoed, zijn buiten beschouwing gelaten, evenals de kleinere hogescholen. In hoofdstuk 6 is de caseselectie nader uitgewerkt en toegelicht.

Verzameling, classificatie en typologieën van de data

De onderzoeksstrategie kan beschreven worden aan de hand van het onderscheid tussen inductief en deductief onderzoek, zoals dat weergegeven is in figuur 10. Deductief onderzoek gaat uit van gevestigde theorieën die getoetst worden aan de hand van hypothesen, terwijl inductief onderzoek op zoek gaat naar verbanden in een meer ongestructureerde hoeveelheid data. Alvorens uitspraken te kunnen doen, worden deze data geclassificeerd en gestructureerd. Beide strategieën leiden tot theorievorming of aanscherping. Het verschil wordt gevormd door de beschikbare data en de aanwezigheid van theorieën. Vraag is wanneer er sprake is van theorieën. Voor de bijdrage van vastgoed aan de prestatie van de organisatie geldt dat de meningen en onderzoeksresultaten divers zijn, waardoor er nog geen sprake is van een eenduidige theorie. Wel zijn er veronderstellingen ten aanzien van de effecten van vastgoed. In dit onderzoek is uitgegaan van de veronderstelling dat vastgoed een bijdrage levert aan de prestatie van de organisatie. Deze veronderstelling is onder andere gebaseerd op literatuur, waardoor er gesteld kan worden dat er sprake is van

een theorie en het onderzoek deductief van aard zou kunnen zijn. Echter de literatuur (zie hoofdstuk 3) is niet eenduidig en eensluidend, waardoor er nog geen sprake is van een gevestigde theorie. Daarnaast is het onderzoek een zoektocht naar relaties tussen variabelen. Het onderzoek is daarom een combinatie van deductieve en inductieve theorievorming.

Het was niet mogelijk om het onderzoek volledig kwantitatief van aard te laten zijn. Dit zou het meest optimaal geweest zijn om daadwerkelijke correlaties en causaliteit aan te tonen. Op voorhand was echter niet duidelijk welke variabelen een rol speelden. Eén van de problemen van kwalitatief onderzoek is dat generalisatie lastig is door het ontbreken van statistische analyses. Het doen van generalisatie op basis van kwalitatief onderzoek is gebaseerd op logisch redeneren, waarbij de interpretatie van de betrokkenen een belangrijke rol speelt (Miles, 1994). Het onderzoek is gericht is op het verkrijgen van inzicht in relaties en verbanden, wat niet mogelijk is op basis van eenzijdig kwantitatief onderzoek. Kwantitatief en kwalitatief onderzoek hoeven elkaar niet uit te sluiten, maar kunnen elkaar aanvullen, zoals in dit onderzoek. De combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve data draagt bij tot het beantwoorden van inzichtvragen (Fellows, 1997).

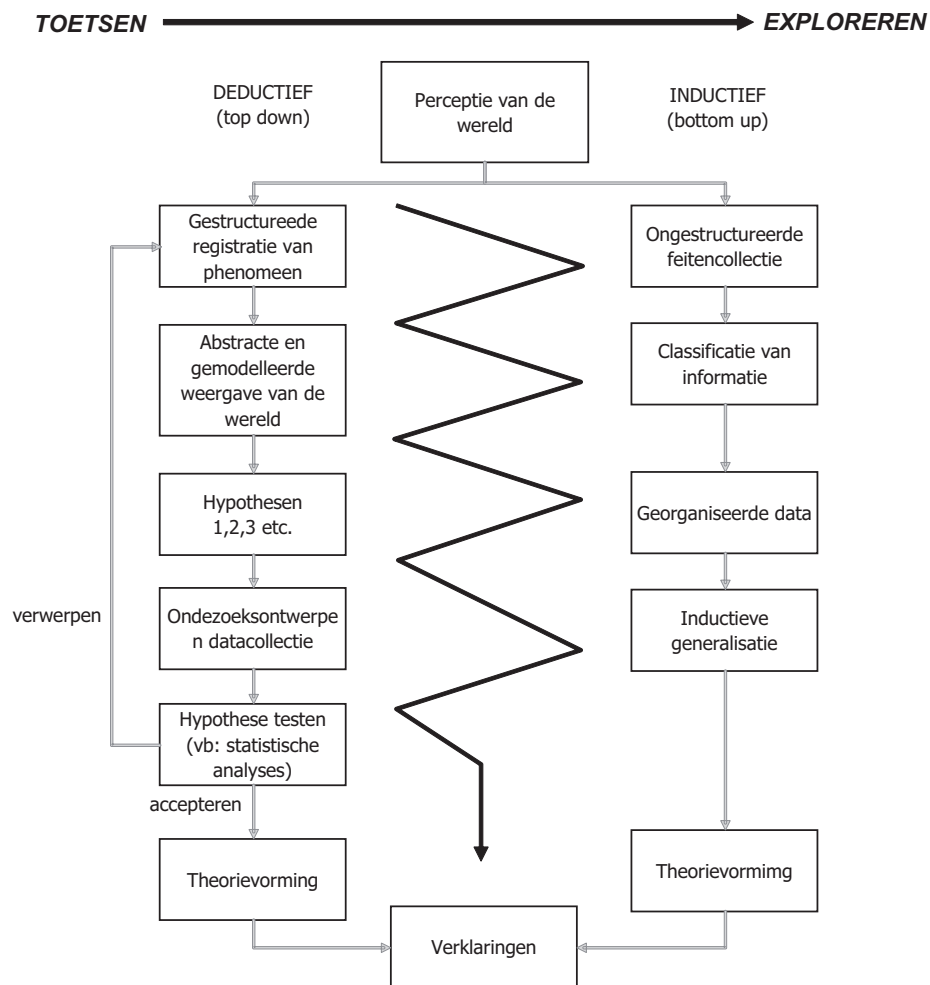
Het onderzoek is gebaseerd op het systematische beschrijven van:

1. vastgoedingreep, prestatie en context (beschrijving);
2. identificatie van beoogde en gerealiseerde doelen (beschrijving);
3. verklaren van verschillen tussen beoogde en gerealiseerde doelen (analyse);
4. analyse van gelijke ingrepen, gelijke prestatie-veranderingen en gelijke contexten en tijdreeks (crosscase-analyse).

Theory is the established principles and laws which have been found to hold, such as Einstein's theory of relativity.

Literature, in this context concerns findings from research which have not attained the status of theory; often it represents findings from research into particular applications of theory.

Bron Fellows, 1997



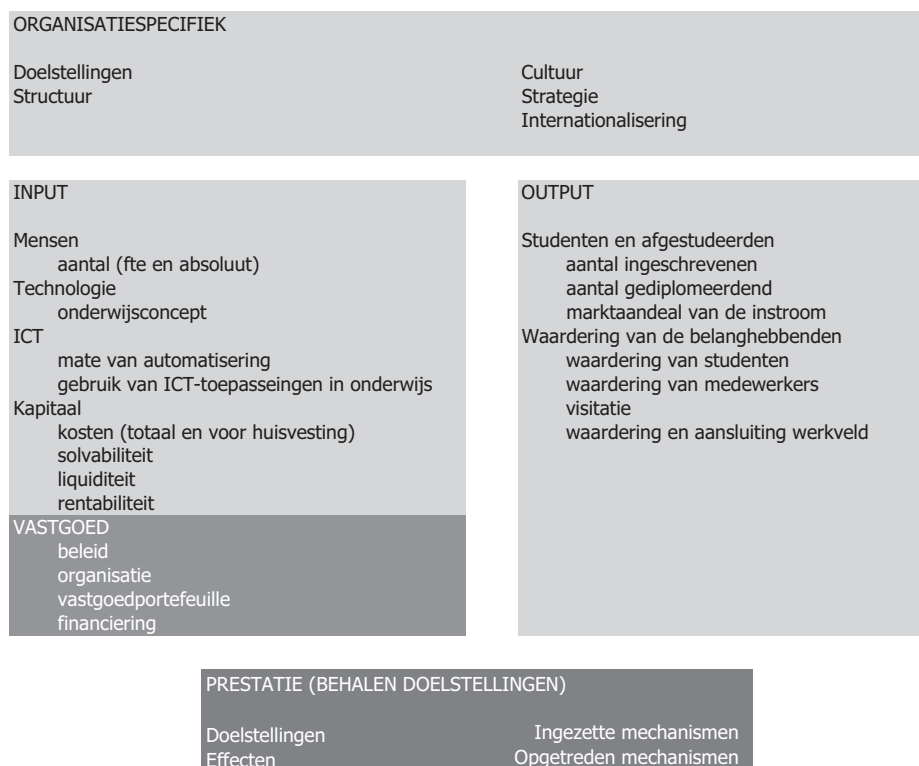
figuur 10 deductief en inductief onderzoek (naar Baarda, 1992)

In de eerste fase is meer gebruikgemaakt van kwantitatieve data en methoden. Gezocht is naar indicatoren om de effecten van vastgoedingrepen te monitoren. Hiervoor is gebruikgemaakt van zowel de economische literatuur en vastgoedliteratuur, websites en jaarverslagen. De tweede fase is meer kwalitatief van aard. De methoden en technieken van onderzoek verschillen per fase. Ook de datacollectie is per fase verschillend. In tabel 3 zijn de verschillende fase, gebruikte methoden en technieken en bronnen samengevat. In de betreffende hoofdstukken van het empirisch onderzoek is de data-analyse nader toegelicht. Combinatie van de resultaten heeft geleid tot de uiteindelijke resultaten en ontwikkelde modellen.

Fase	Doel	Werkwijze	Resultaat	Methoden/ technieken	Bronnen	Aantal onderzoeks- objecten
BLACKBOX	1. Relatie vastgoedingreep, prestatie binnen context	Beschrijven (typologie/classificatie) van vastgoed-ingreep, prestatie en context	Overzicht van patronen – welke vastgoedfingrepen leiden tot verandering in welke prestatie indicatoren.	Vragenlijsten Benchmark en Survey Analyse	HBO-raad Website HBO-raad Branche jaarverslagen HBO-raad (hogescholen HMI (hogescholen management informatie, HBO-raad) Cfi informatie Benchmarks Hogescholen websites	17 hogescholen
	2. Identificatie beoogde en gerealiseerde doelen	identificatie van beoogde en gerealiseerde doelen en analyse van verschillen tussen beoogd en gerealiseerd	Inzicht in relaties tussen doelstellingen en subdoelstellingen	Inhoudsanalyses	Hogescholen websites	9 hogescholen - 11 situaties
IN DE BOX	3. Context afhankelijkheid	Analyse van gelijke ingrepen, gelijke prestatie veranderingen en gelijke contexten en tijdreeksanalyse (crosscase analyse)	Inzicht in mate van afhankelijkheid van context en context variabelen	Observaties Interviews Case onderzoek	Jaarverslagen Vastgoed-verantwoordelijken (incl RvB niveau)	9 hogescholen - 11 situaties
	4. Algemeen model	Ontwikkelen van algemeen geldend model aan de hand van specificaties uit hogescholen	Algemeen geldend model	Observaties Analyse Simulatie/Gaming Paneldiscussies (In workshop ter verificatie van resultaten) Interviews Observaties	Hogescholen websites Jaarverslagen Vastgoedverantwoordelijken (incl RvB niveau) Diverse vastgoed-deskundigen	9 hogescholen - 11 situaties

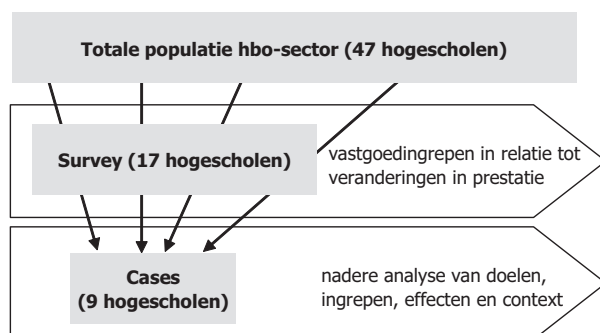
tabel 3 overzicht fasering empirisch onderzoek

De variabelen zijn geclassificeerd om daarmee een vergelijk mogelijk te maken. Voor de datacollectie wordt gebruikgemaakt van een standaard variabelenoverzicht met daarin alle variabelen uit het conceptueel model (hoofdstuk 3). Om de vergelijkbaarheid te vergroten zijn de casebeschrijvingen in een standaard format gemaakt (figuur 11). De eerste twee cases zijn gebruikt om het standaard variabelenoverzicht en de format voor de casebeschrijvingen te toetsen op bruikbaarheid. Na een discussiebijeenkomst met betrokkenen en deskundigen zijn het standaard variabelenoverzicht en het format aangepast. In dit onderzoek is gebleken dat niet alle relevante variabelen vooraf bekend waren en dat ook de 'waarden' van deze variabelen vooraf niet bekend waren. De gehanteerde classificaties en typologieën zijn daarom verder ontwikkeld aan de hand van de data en niet op basis van de literatuur. De lijst met variabelen in dit onderzoek is omvangrijk, omdat naast de afhankelijke (organisatieprestatie) en onafhankelijke variabele (vastgoedingreep) ook variabelen beschouwd worden die zich in de black box bevinden en betrekking hebben op de context. Door het onderzoek uit te voeren bij vergelijkbare onderzoeksobjecten en gebruik te maken van geclassificeerde en getypeerde data is de lijst met variabelen enigszins in omvang beperkt gehouden.



figuur 11 format voor casebeschrijving

Ook de dataverzameling heeft gefaseerd plaatsgevonden. De survey is gebaseerd op een in opdracht van de HBO-raad uitgevoerde benchmark (De Vries, 2004). Eind 2003 is een vragenlijst verzonden naar alle (bekostigde) hogescholen met vragen over de omvang en leeftijd van de vastgoedportefeuille in 1997 en 2002. Doel was het verkrijgen van inzicht in de omvang, diversiteit en kosten van de vastgoedportefeuille van hogescholen en de veranderingen daarin, omdat in de branchejaarverslagen de vastgoedaspecten ontbreken. Daarnaast wilde men inzicht in de bereidheid van de hogescholen en de beschikbaarheid van de data. In totaal hebben 16 van de 47 hogescholen meegedaan aan deze benchmark. Andere hogescholen konden de gevraagde gegevens (op dat moment) niet aanleveren of hadden andere prioriteiten gesteld. De resultaten zijn in mei 2004 gepresenteerd en bediscussieerd tijdens een bijeenkomst met financieel- en vastgoedverantwoordelijken van zowel hogescholen die hebben meegewerkt als hogescholen die niet hebben meegewerkt. De resultaten van deze benchmark zijn in dit onderzoek aangevuld met de data van één hogeschool, en waar nodig gecorrigeerd, waardoor de cijfers in dit onderzoek kunnen afwijken van de gepubliceerde cijfers. Ook zijn in de survey een aantal analyses uitgevoerd ter aanvulling op de benchmark (figuur 12). Voor de dataverzameling is gebruikgemaakt van verschillende bronnen, zoals jaarverslagen, internet-sites van de hogescholen en databases op internet (www.HBO-raad.nl, www.cfi.nl). Daarnaast zijn data verzameld met behulp van interviews, vragenlijsten en discussiebijeenkomsten met deskundigen. De data kunnen als gevolg van definities en consolidatie door de HBO-raad afwijken van de data uit de jaarverslagen van de hogescholen zelf. In de case beschrijvingen is de ontwikkeling van alle variabelen uit het conceptueel model beschreven voor de periode 1997-2004. Dit is een uitbreiding van de beschouwde periode ten opzichte van de hbo-benchmark (1997-2002). Op basis van de interviews is een aantal gegevens gecorrigeerd. Hierdoor komen niet alle kengetallen overeen met de benchmark.

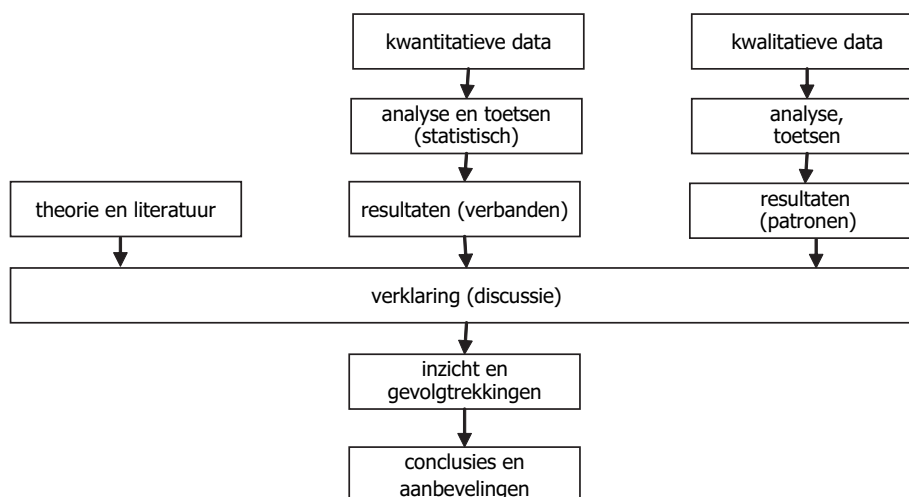


figuur 12 benchmark, survey en cases

De uitkomsten van de survey zijn gezien de spreiding van de respondenten uit de gehele populatie generaliseerbaar voor de totale hbo-sector. Voor de cases is gebruikgemaakt van een classificatie waardoor de generaliseerbaarheid toeneemt. Uitspraken voor de totale onderzoekspopulatie kunnen gedaan worden door de bevindingen uit het empirisch onderzoeksdeel te combineren met de gehanteerde classificatie. Ten tijde van de overdracht van het economisch claimrecht is al een onderzoek geweest naar de omvang van de vastgoedportefeuilles, maar deze onderzoeken zijn niet beschikbaar bij de hogescholen, de HBO-raad en het ministerie. De kennis kan dan ook niet gebruikt worden in dit onderzoek.

Validiteit en betrouwbaarheid

In elk wetenschappelijk onderzoek worden hoge eisen gesteld aan de validiteit en betrouwbaarheid van de uitvoering van het onderzoek en de gebruikte data. Volgens De Leeuw (2000) is het flexibel hanteren van een variëteit aan invalshoeken, het pluriforme kijken, noodzakelijk om het complexe verschijnsel van organisatie en management van processen enigszins in de vingers te krijgen. Er is daarom enerzijds gebruikgemaakt van meerdere methoden en technieken (zoals kwantitatieve data analyses, ‘expert opinions’ en ‘discussie panels’) die onder diverse benaderingen gerangschikt worden. Anderzijds is er een groot aantal bronnen geraadpleegd. Hierdoor zijn zoveel mogelijk de voordelen van verschillende methoden uitgebuit en de nadelen tenietgedaan. Deze onderzoeksstrategie wordt ‘triangulation’ genoemd. Doel is het vergroten van de betrouwbaarheid van de resultaten van onderzoek door het combineren van kwalitatief en kwantitatief onderzoek (Jick, 1979). Fellows (1997) geeft aan dat de combinatie van objectieve kwantitatieve data met de meer informatieve kwalitatieve data ook een vorm is van triangulatie (figuur 13).



figuur 13 triangulatie van kwalitatieve en kwantitatieve data (Fellows, 1997)

De theorie en bestaande literatuur zijn in dit onderzoek gebruikt voor het opstellen van het conceptueel model. In de black box-fase van het onderzoek is gezocht naar verbanden door het uitvoeren van kwantitatieve analyses. In de in de box-fase is op zoek gegaan naar overeenkomsten en achterliggende mechanismen. De resultaten zijn gebruikt voor het verklaren van de veranderingen en het aanpassen van het conceptueel model. De inzichten zijn gebruikt voor het opstellen van het beslissingsondersteunende model. Om de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen (Yin, 1993) is expliciete aandacht besteed aan de volgende aspecten:

- juiste indicatoren: een grote rol speelt hierbij de keuze van aspecten die meegenomen worden in de contextbeschrijving;
- causale relatie: zijn de gevonden resultaten ook daadwerkelijk toe te schrijven aan de wijzigingen in vastgoed;
- generalisatie: simulatie binnen en buiten de onderwijssector;
- dataverwerking: de interpretatie van de gegevens.

Eventuele verschillen in interpretatie zijn met betrokkenen besproken, evenals de individuele casebeschrijvingen en analyses ('expert opinions'). Voor de validatie van de onderzoeksresultaten hebben twee workshops plaatsgevonden ('discussie panels'). De eerste in mei 2004, de tweede in december 2005. In de eerste workshop stond de benchmark en de 'waarde' van kengetallen ter discussie. Voor de workshop waren alle vastgoedverantwoordelijken van de hogescholen uitgenodigd. Deze workshop heeft ertoe bijgedragen dat de hogescholen een reguliere benchmark voor facilitaire kosten zijn gestart aan de hand van een voor onderwijsorganisaties aangepaste NEN 2748. De resultaten uit de discussies met betrekking tot de input en output van hogescholen zijn in het conceptueel model verwerkt (zie hoofdstuk 3). In de tweede workshop is het ontwikkelde model in de vorm van een beslissingstabel getoetst aan de visie en ervaringen van de vastgoedmanagers en bestuurders van hogescholen. Voor deze workshop waren de vastgoedverantwoordelijken en College van Bestuurleden van de casehogescholen uitgenodigd. De resultaten zijn in dit onderzoek verwerkt (zie ook hoofdstuk 8). De betrouwbaarheid van het onderzoek is de mate waarin de gevonden resultaten bij reproductie door anderen gevonden worden. Hiervoor is in dit onderzoek gebruikgemaakt van een conceptueel model en een standaard variabelenoverzicht, waarin alle te beschrijven aspecten weergegeven zijn. Tevens is gebruikgemaakt van zoveel mogelijke 'openbare' informatie. Daar waar aanvullende informatie nodig was, zijn de bewerkte data vastgelegd en aan de betrokkenen ter verificatie toegezonden om daarmee foutieve interpretaties te voorkomen. Reguliere afstemming tussen de resultaten van dit onderzoek met de bevindingen van het onderzoek naar universitair vastgoed zorgde voor kritische beschouwingen en leverde tevens nieuwe inzichten op.

2.3 ONDERZOEKSOPZET IN SCHEMA

Gefaseerde aanpak

Het onderzoek is gefaseerd uitgevoerd, wat als voordeel heeft dat tussentijdse resultaten gepresenteerd en gepubliceerd kunnen worden en er eventueel bijstelling van het onderzoek kan plaatsvinden. Dat is voor exploratief onderzoek essentieel. Daarnaast zorgt deze aanpak ervoor dat de betrokken ondernemingen het onderzoek ‘van dichtbij’ kunnen volgen en betrokken zullen zijn bij de verdere vormgeving van het onderzoek op basis van de resultaten.

Deel 1: Theoretische veronderstellingen

Vanuit de bestaande literatuur en theorieën is een conceptueel model ontwikkeld en geoperationaliseerd. Het conceptueel model geeft de veronderstelde relaties weer. Het is gebruikt om de data uit het empirisch onderzoek te ordenen en zo antwoord te geven op de geformuleerde onderzoeksvragen.

De onderzoeksopzet geeft aan welke methoden en technieken hiervoor gebruikt zijn. Door middel van een pilot casestudie is nagegaan of het ontwikkelde conceptueel model de relatie tussen vastgoed en prestatie van een organisatie weergeeft. Daarnaast is duidelijk geworden op welke wijze de input- en de outputvariabelen gemeten en de data geanalyseerd kunnen worden. Ook is nagegaan met welke factoren rekening gehouden moet worden bij het uitvoeren van het verdere onderzoek.

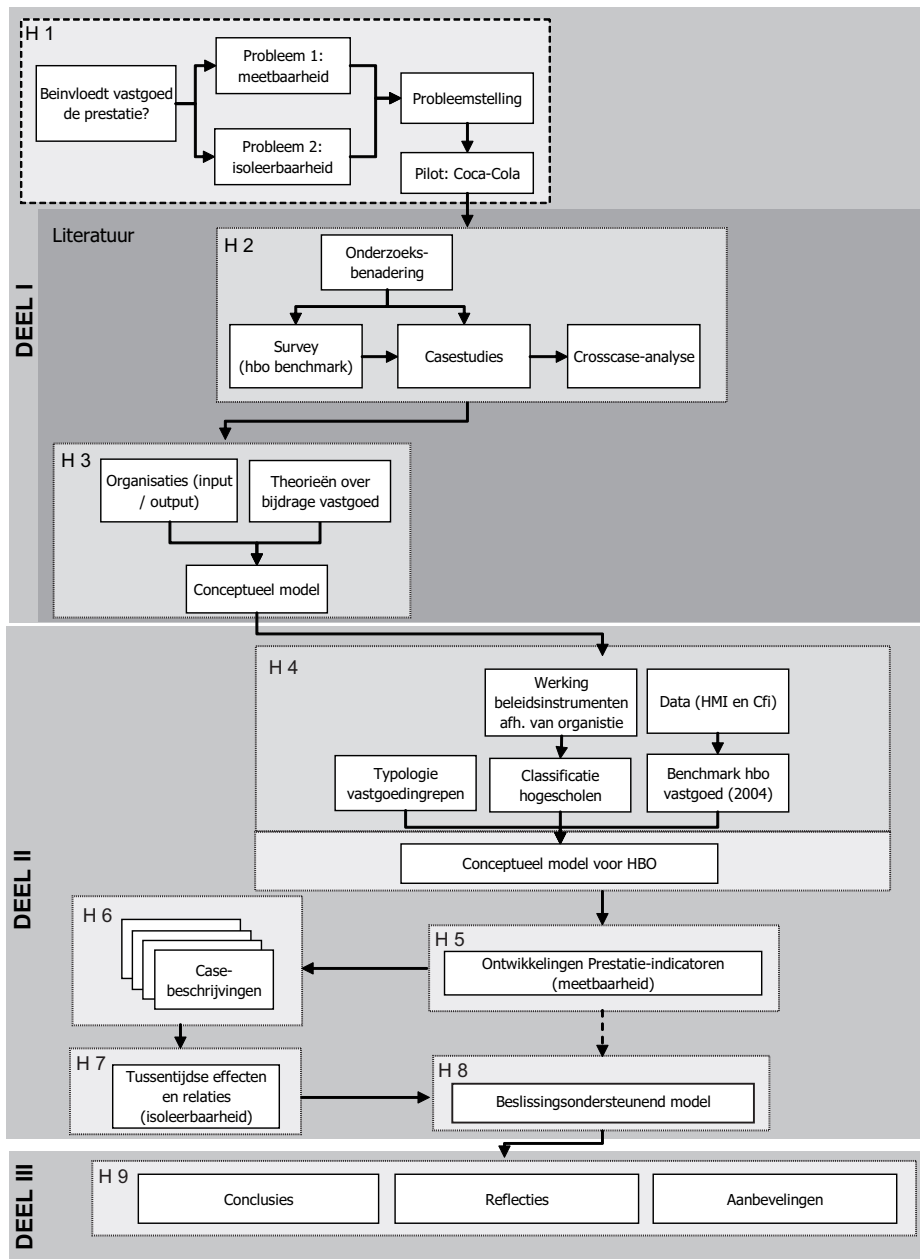
Het resultaat van dit deel is het conceptueel model en de onderzoeksopzet.

Deel 2: Empirisch onderzoek

In het empirische onderzoek is het conceptueel model voor hogescholen toegepast. De eerste analyse is kwantitatief (black box-benadering). De crosscase-analyses leveren de kwalitatieve aanvulling (in de box-benadering) en het inzicht in onderlinge relaties. Resultaten uit het empirisch onderzoek zijn de casebeschrijvingen, de beschrijving van de algemene context voor de hbo-sector en de beslissingsondersteunende modellen. Aangegeven is welke onderdelen van de beslissingsondersteunende modellen specifiek voor de hbo-sector gelden en welke niet.

Deel 3: Conclusies en aanbevelingen

In deel III zijn de conclusies, reflecties en aanbevelingen verwoord. Omdat de conclusies uit de theorie en empirie al verwerkt zijn in de beslissingsondersteunende modellen, blijven de conclusies in dit hoofdstuk beperkt tot algemene conclusies ten aanzien van vastgoedmanagement binnen hogescholen.



figuur 14 onderzoekopzet vertaald naar de structuur van dit boek

2.4 LITERATUUR

- Aken, J.E. van (2004) Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules, *Journal of Management studies*, Vol. 41 (2), p. 219-246
- Alphen, J., B. Karssen (2006) Meetbaarheid van beleid, *Facility Management Magazine* 132, p.50-51
- Baarda, D.B., M. de Goede (1992) *Basisboek methoden en technieken: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, Stenfert Kroese, Leiden
- Braster, J.F.A. (2000) *De kern van casestudy's*, Van Gorcum, Assen
- Dawson R, N. Tilley (1997) *Realistic evaluation*, SAGE Publications, London
- Eisenhardt, K.M. (1989) Building Theories from case Study Research, *Academy of management. The academy of management Review*, oct; 14;4 p. 532-550
- Enserink, B., J.F.M. Koppenjan, W.A.H. Thissen, ir. G. Bekebrede (2004) *Analyse van complexe omgevingen*, Faculteit TBM, Opleiding Technische Bestuurskunde TU Delft
- Fellows, R., A. Liu (1997) *Research methods for Construction*, Blackwell Science Ltd, London
- Gehner E, G.J. Peek (2004) Paradigm choice for research in the management of real estate development, *Conference proceedings of the 4th International Postgraduate Research Conference*, Salford
- Haaf, W. ten, H. Bikker, D.J. Adriaanse (2002) *Fundamentals of business engineering and management*, DUP Science, Delft
- Hertog, F. den, E. van Sluijs (1995) *Onderzoek in organisaties. Een methodologische reisgids*, Van Gorcum, Assen
- Hoogerwerf, A., M. Herweijer (1998) *Overheidsbeleid. Een inleiding in de beleidswetenschap*, Samson, Alphen a/d Rijn
- Jick, T.D. (1979) Mixing Qualitative and Quantitative methods: triangulation in action, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, p. 602-611
- Jong T.M., D.J.M. van der Voordt (2002) *Ways to study and research: urban architectural and technical design*, Delft DUP Science
- Jonge, H. de, M. Arkesteijn, A. den Heijer, H. Vande Putte, J. C. de Vries (2006) *Corporate real estate management. Designing a real estate strategy in four steps*, TU Delft, faculteit bouwkunde, afdeling Real Estate & Housing, Confidential draft
- Jonker, J., B. Pennink (2000) *De Kern van Methodologie*, Van Gorcum, Assen
- Klaasen, I (2006) Hoeveel misverstanden over wetenschap kan een mens verdragen, *B_nieuws 10*, 6 februari p. 11
- Leeuw, de A.C.J. (1990 en 2002) *Bedrijfskundige methodologie*, Van Gorcum, Assen

- Louis, E., F. Guinea, M.P. Lopez Sancho, J.A. Verges (1999) Configuration-interaction approach to hole pairing in the two dimensional Hubbard model, *The American Physical Society, Physical Review B*, Vol 59, no 21, p. 14 005-14 016
- MacMillan, S. (2006) Added value of good design, *Building Research & Information*, Vol 34 (3), p. 257-271
- Miles, M.B. (1979) Qualitative data as an attractive Nuisance: the problem of Analysis, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p. 590-610
- Miles, M.B., A.M. Huberman (1994) *Qualitative data analysis: an expanded source-book*, SAGE Publications, London
- Riemsdijk, M.J.. e.a. (1999) *Dilemma's in de bedrijfskundige wetenschap*, Van Gorcum, Assen
- Schaaf P. van der (2002) *Public Real Estate management: challenges for government*, DUP Science, Delft
- Seegers, J.H.G. (1983) *Methoden voor de sociale wetenschappen*, Van Gorcum, Assen
- Swanborn P.G. (1997) *Basisboek sociaal onderzoek*, Meppel, Boom
- Veld, J. in 't (1992) *Analyse van organisatieproblemen*, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen
- Vries, J.C. de (2002a) Het effect van huisvesting op de resultaten van de onderneming (1), *Facility Management Magazine*, oktober, vol. 104, p. 38-43
- Vries, J.C. de (2002b) Het effect van huisvesting op de resultaten van de onderneming (2): Vastgoed Werkt!, *Facility Management Magazine*, oktober, vol, 105, p. 43-47
- Wubben, E.F.M. (2004) Case Studies, bedrijfskunde/management, *presentatie* www.sls.wan.nl/bk
- Yin, Robert K. (1994) *Case study research: design and methods*, SAGE Publications, London
- Ziegelaar, A. (2004) Naar een evenwichtige methodologie van beleidsevaluatie, Licht in de Zwarte doos, *Research voor beleid, beleidsevaluatie*, www.research-voorbeleid.nl
- Zwaan A.H. van der (1990) *Organisatie onderzoek*, Van Gorcum, Assen

3 Naar een conceptueel model

SAMENVATTING

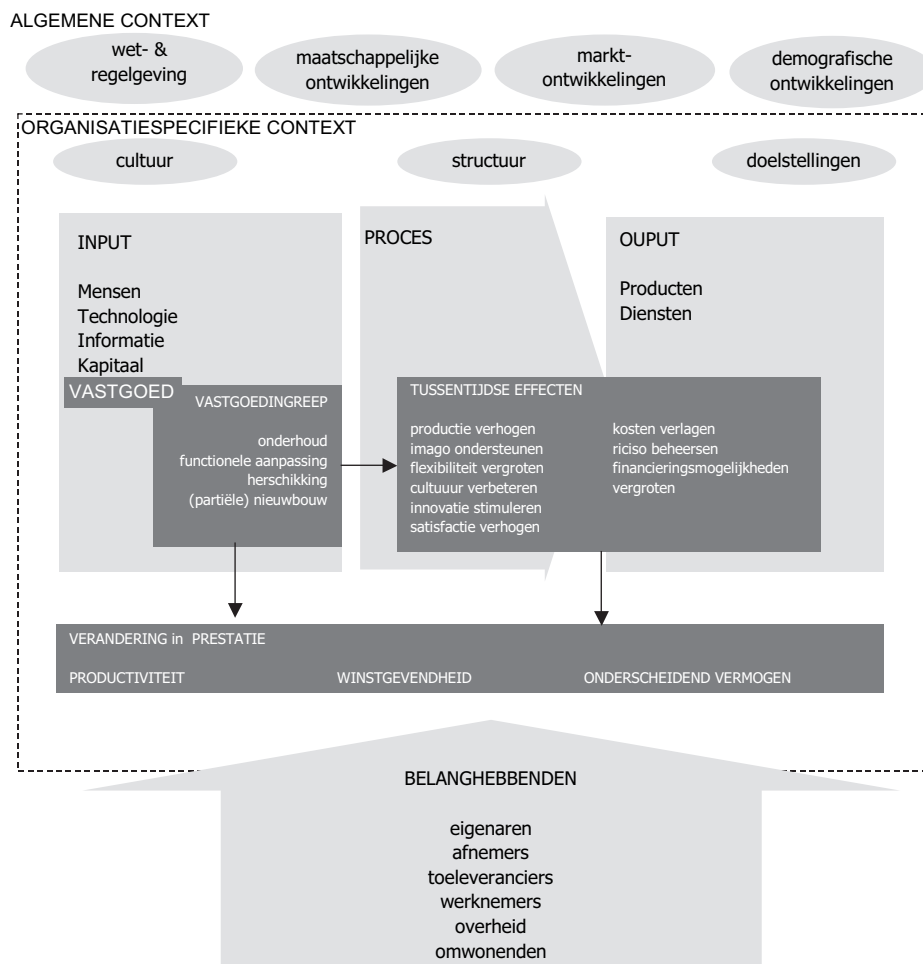
Er is een groot aantal publicaties beschikbaar waarin relaties tussen vastgoed en de prestaties van organisaties beschreven worden. Deze publicaties variëren van beschrijvingen van de financiële gevolgen van vastgoedingenrepen tot optimale manieren waarop organisaties gehuisvest zouden moeten worden. Er is geen sprake van één theorie over de bijdrage van vastgoed, wel zijn er een groot aantal veronderstellingen. Deze zijn niet eenduidig omdat het perspectief vanwaaruit men de veronderstelde relaties beschouwt, verschillend is. Het in dit hoofdstuk ontwikkelde conceptueel model geeft de veronderstellingen als één set weer vanuit het perspectief van de organisatie. Deze veronderstellingen zijn gebaseerd op eerder onderzoek en theorievorming uit de bouwkundige discipline en bedrijfswetenschappen. De geraadpleegde literatuur is gerangschikt aan de hand van haar bijdrage aan het conceptuele model.

Het begrip organisatieprestatie is gedefinieerd als de mate waarin een organisatie haar doelstellingen realiseert en het oordeel van de belanghebbenden daarover. Dit wordt uitgedrukt in productiviteit (als de verhouding tussen de output en de input), winstgevendheid (verschil tussen opbrengsten en kosten) en onderscheidend vermogen (mate waarin de ene organisatie zich onderscheidt van de andere). De verschillende belanghebbenden beoordelen verschillende aspecten van de organisatie. Deze deelprestaties leiden samen tot het wel of niet realiseren van de organisatie-doelstellingen. De meest gehanteerde prestatie-indicatoren hebben betrekking op de winstgevendheid en productiviteit. Omdat specifieke indicatoren voor het onderscheidend vermogen ontbreken, wordt gebruikgemaakt van niet financiële indicatoren, zoals tevredenheid, ziekteverzuim en personeelsverloop, afvalstromen. Deze komen uit de sociale en milieujaarverslagen. Met betrekking tot vastgoed worden op organisatieniveau alleen kostenindicatoren gehanteerd.

De literatuur over de rol van vastgoed is onder te verdelen in drie categorieën: (1) vastgoed als middel om de tevredenheid te verbeteren, (2) vastgoed als middel om de kosten te reduceren en (3) vastgoed als middel om bij te dragen aan de organisatie-doelstellingen. Omdat het verbeteren van de tevredenheid en het verlagen van de kosten veelal middel zijn om uiteindelijk aan de doelstelling van de organisatie te voldoen, overlappen de categorieën elkaar. Samenvattend worden de volgende mogelijkheden om met vastgoed bij te dragen genoemd: (1) huisvestingskosten ver-

lagen, (2) productie vergroten, (3) risico beheersen, (4) financieringsmogelijkheden vergroten, (5) flexibiliteit vergroten, (6) cultuur verbeteren, (7) imago ondersteunen of uitdragen, (8) innovatie stimuleren (9) satisfactie verhogen.

Voor de context is onderscheid gemaakt tussen algemene contextvariabelen, die voor meerdere organisaties gelijk zijn, en organisatiespecifieke variabelen. De algemene context bestaat uit wet- en regelgeving, maatschappelijke, demografische en marktontwikkelingen. Onder de organisatiespecifieke variabelen vallen cultuur-, structuur- en organisatiedoelstellingen. Het conceptueel model geeft voorsnog geen inzicht in de samenwerkende of conflicterende effecten van vastgoedinterventies omdat deze niet in de literatuur genoemd worden.



figuur 15 conceptueel model

3.1 NAAR EEN CONCEPTUEEL MODEL

Combinatie van theorieën

Aan de hand van literatuur uit de bouwkundige discipline en bedrijfswetenschappen zijn in dit hoofdstuk de uitgangspunten voor het onderzoek samen met de veronderstelde relaties tussen vastgoed en prestatie uitgewerkt tot een conceptueel model. In hoofdstuk 1 is aangegeven dat er diverse veronderstellingen zijn over de bijdrage van vastgoed aan de prestatie van de organisatie. Problemen zijn de meetbaarheid en de isoleerbaarheid van de effecten. De effecten zijn niet isoleerbaar omdat (1) vastgoed op directe en indirecte wijze de prestatie van de organisatie beïnvloedt, en (2) variabelen uit de context eveneens invloed kunnen hebben op de uiteindelijke prestatie. Tevens ontbreken de juiste indicatoren waardoor de effecten van een vastgoedingreep sec niet meetbaar zijn.

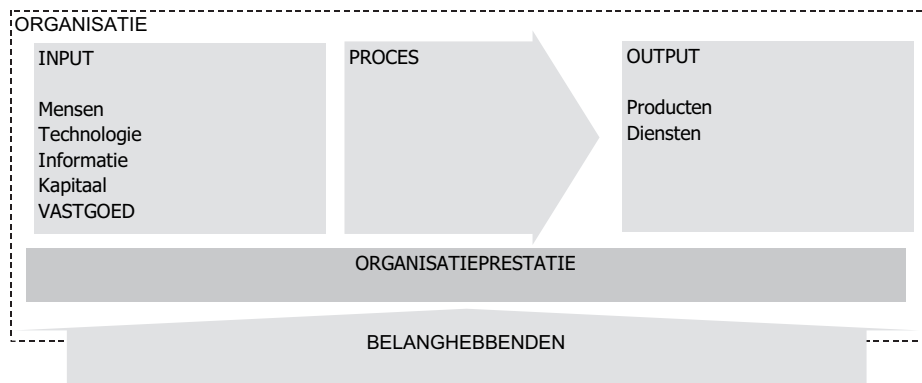
De empirische ‘bewijzen’ van de bijdrage van vastgoed kunnen niet zonder meer bij elkaar tot één theorie gebundeld worden omdat het perspectief per situatie verschilt evenals de scope van de geanalyseerde data. Dit blijkt onder andere uit de voorbeelden in hoofdstuk 1 (Haagse hogeschool, Sales Centre regio zuid Coca-Cola, Afvalverwerkingsdepot Zenderen). In dit hoofdstuk zijn de theoretische veronderstellingen als één set in het conceptueel model weergegeven. Het gehanteerde perspectief is dat van de organisatie. Dit heeft tot gevolg dat alle mogelijkheden om met vastgoed bij te dragen herleid zullen worden naar de doelstellingen van de organisatie. Het verlagen van de kosten is dan geen doel op zich, maar wordt beoogd om daarmee bijvoorbeeld de winstgevendheid van de organisatie te verhogen. En wanneer organisaties medewerkers willen aantrekken en behouden zullen zij in moeten zetten op de tevredenheid van deze (potentiële) medewerkers. Doel is om organisaties, vastgoed en organisatieprestatie als één systeem weer te geven zodat de relaties vanuit hetzelfde perspectief beschreven en in een conceptueel model weergegeven kunnen worden. De literatuur die in dit hoofdstuk is beschreven, is gerangschikt aan de hand van haar bijdrage aan het conceptuele model en de invulling van de veronderstelde relaties. Dit betekent dat dit hoofdstuk geen compleet overzicht biedt van alle literatuur op het gebied van vastgoed, organisatieprestatie en de relaties hiertussen.

3.2 ORGANISATIEPRESTATIE UITGEWERKT

Prestatie als oordeel van belanghebbenden

Prestatie wordt in het woordenboek onder andere gedefinieerd als ‘het vervullen van een taak’ of ‘stuk verricht werk’. Uit deze definitie blijkt al dat organisaties verschillende soorten prestaties kunnen hebben afhankelijk van het verrichtte werk. Uit de literatuur blijkt dat organisatieprestatie verschillend gedefinieerd wordt (Tangen, 2005), variërend van winstgevendheid tot groei en tevredenheid van medewerkers. Vaak worden de prestaties van een organisatie gekoppeld aan de soort organisatie. Zo worden beursgenoteerde organisaties beoordeeld op aandeelhouderswaarde en non-profitorganisaties (overheidsinstellingen, gezondheidszorg) op aantal geleverde diensten, aantal cliënten of afwijkingen ten opzichte van het budget. De formulering van prestatie richt zich enerzijds op de productie van de producten en diensten (de output) en anderzijds op realisatie van de doelstellingen.

Organisaties worden in de bedrijfskunde omschreven als productiehuishoudens die met een bepaalde input een bepaalde output produceren. In figuur 16 is het systeem van input en output weergegeven gecombineerd met de eerder gedefinieerde organisatieprestatie. De operationele doelstellingen van organisaties worden gerealiseerd door de productie en afzet van de output. De doelstellingen lopen uiteen van het vergroten van de winst en het marktaandeel tot het bieden van hoogwaardige werkmogelijkheden en het ontwikkelen van innoverende gebruiksapparaten. Daarnaast worden steeds vaker ook maatschappelijke doelstellingen expliciet benoemd. Deze verandering vraagt ook om een verandering in het meten van de organisatieprestatie van kwantitatief naar (ook) kwalitatief. De beoordeling van belanghebbenden blijft dan ook niet meer beperkt tot de gerealiseerde producten en diensten. Ook de inzet van productiemiddelen en de processen worden beoordeeld.



figuur 16 organisaties als systeem van input en output geschematiseerd

DE ONDERNEMING ALS OPEN MODEL

De onderneming wordt in het open model gezien als een coalitie van participanten, die in staat moeten zijn zich op basis van de verstrekte informatie een beeld te vormen over de wenselijkheid van het continueren van hun relatie met de organisatie. In dit model wordt de onderneming voorgesteld als een aspectstelsel van het totale maatschappelijke systeem en wordt overeenkomstige nadruk gelegd op de maatschappelijke plicht tot verantwoording en openheid omtrent de gang van zaken binnen de onderneming.

bron (Klaassen en Bak, 1994)

Er worden in de bedrijfseconomie drie modellen gebruikt voor het afleggen van verantwoording over de prestaties (Klaassen en Bak, 1994). Deze modellen (het bezitsmodel, het klassieke of gesloten model en het open of moderne model) maken onderscheid in de relatie tussen de belanghebbenden en de organisatie. Zo gaat het bezitsmodel uit van minimale scheiding tussen eigenaar en ondernemer. In het gesloten model wordt uitgegaan van expliciete scheiding tussen eigenaar en onderneming waarbij alleen de eigenaar expliciete invloed heeft op de bedrijfsvoering. In het open model wordt de organisatie beschouwd als subsysteem van de maatschappij. Gezien de in dit onderzoek gehanteerde definitie van organisatieprestatie, wordt uitgegaan van een organisatie als open systeem. De informatievoorziening dient daarbij aan te sluiten. De invloed van de maatschappij op de organisatie is het grootst in het open model. Het gevolg is dat de informatiebehoefte voor het afleggen van verantwoording in dit model het meest divers is.

De verschillende belanghebbenden zijn: eigenaren, aandeelhouders en financiers, medewerkers, afnemers en leveranciers, overheid, vakbonden, werkgeversorganisaties en milieugroeperingen, en omwonenden. Aan de hand van hun eigen perspectieven en instrumenten beoordelen zij de (deel)prestaties van de organisatie. Deze verschillende beoordelingen kunnen met elkaar overeenkomen, maar evenzogoed tegengesteld zijn. Daardoor is de uiteindelijke prestatie van de organisatie niet zonder meer de optelsom van de afzonderlijke prestaties. Organisatieprestatie is vanwege het belang van wie de prestatie beoordeelt, een relatief begrip. De meest gehanteerde prestatie-indicatoren zijn echter gebaseerd op het klassieke of bezitsmodel, waarbij door middel van de jaarverslagen verantwoording afgelegd wordt aan de eigenaar. Deze prestatie-indicatoren passen (nog) niet (volledig) bij de relatieve definitie van organisatieprestatie.

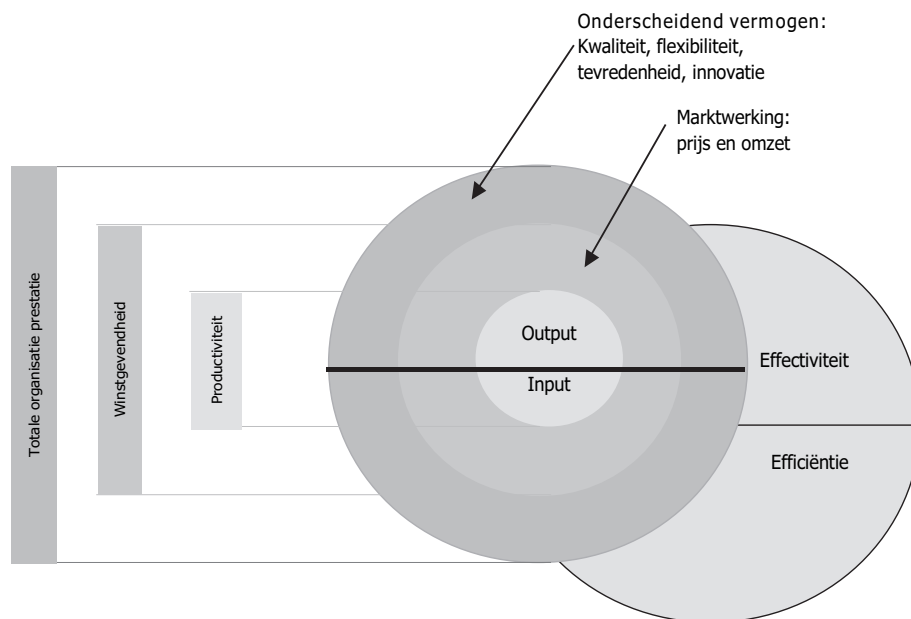
Tangen (2005) heeft op basis van een uitgebreide literatuurstudie het begrip organisatieprestatie geconceptualiseerd. Dit triple P-model is daarmee het model dat de meeste definities omvat uit de literatuur. Aan de hand van definities en omschrijvingen

gen van prestatie-indicatoren die in de afgelopen 30 jaar gebruikt zijn in de wetenschappelijke en vakliteratuur positioneert hij de verschillende prestatieaspecten. De 'performance' wordt gevormd door (1) productiviteit, (2) winstgevendheid en (3) onderscheidende vermogen (figuur 17). Tangen concludeert dat prestatie een samengestelde grootheid is bestaande uit de verhouding tussen output en input, de opbrengsten die daarmee gerealiseerd worden en het onderscheidende vermogen van de organisatie.

De productiviteit is de verhouding tussen de output en de input. Het is daarmee een indicator voor de efficiëntie van de processen. Deze begrippen omvatten zowel een kwantitatief als een kwalitatief aspect. In de bedrijfseconomie wordt ervan uitgegaan dat het kwalitatieve aspect tot uiting komt in de prijs (de offers). Dit is echter niet altijd het geval, bij de beoordeling van de productiviteit moet hiermee rekening gehouden worden.

De winstgevendheid is het verschil tussen de kosten en de opbrengsten en geeft inzicht in de efficiëntie en de effectiviteit van de organisatie als geheel. Winstgevendheid is een boekhoudkundig begrip dat de situatie uit het verleden aangeeft (is gerealiseerd). Het verschil tussen productiviteit en winstgevendheid is de marktprijs van de omzet, wat een maatstaf is voor de effectiviteit van de organisatie. Om de figuur niet ingewikkelder te maken is ervan uitgegaan dat de opbrengsten onder de 'output' vallen. De output bestaat uit het totaal aantal geproduceerd stuks producten en het aantal verkochte producten en diensten. Om te kunnen voldoen aan de continuïteitsdoelstelling streven organisaties naar winstgevendheid op de langere termijn. Dit wordt gegarandeerd als organisaties zich kunnen blijven onderscheiden van concurrenten.

Het onderscheidend vermogen is de aantrekkingskracht van de organisatie uitgedrukt in het marktaandeel en heeft betrekking op alle aspecten van de organisatie, zoals de unieke combinatie van organisatiespecifieke aspecten, tevredenheid en cultuur. Maar ook het product of de dienst, de prijs en de beschikbaarheid spelen een rol. Uit figuur 15 wordt duidelijk dat effectiviteit en efficiëntie termen zijn die op alle drie de onderscheiden prestatieaspecten van toepassing zijn.



Productiviteit: output/input

Winstgevendheid: output -/ input

Onderscheidend vermogen: de mate waarin een organisatie zich van anderen onderscheidt

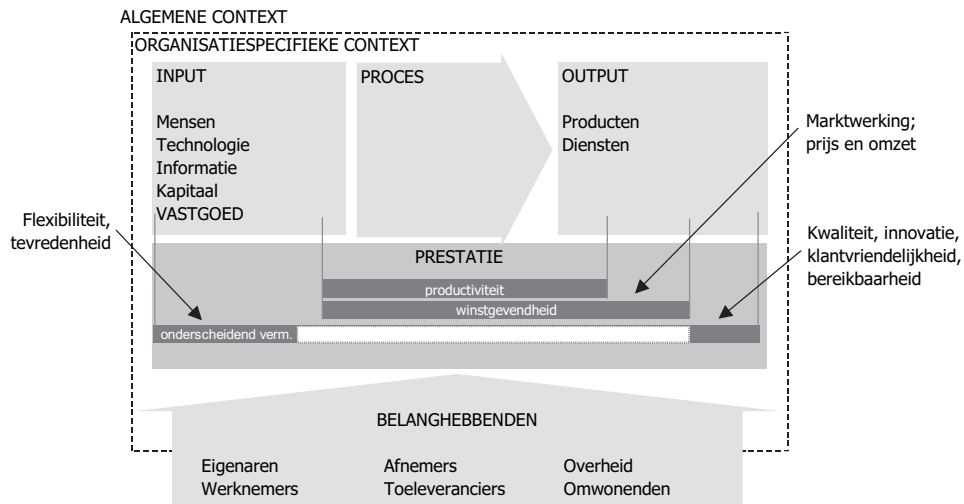
Totale prestatie: onderscheidend vermogen + winstgevendheid + productiviteit

figuur 17 Triple P-model S. Tangen (2005)

In de literatuur met betrekking tot vastgoed wordt een veelheid aan prestatieaspecten benoemd. Zo gebruiken Kohnstamm (1994), Duffy (1997) en Van Ree (2004) de volgende prestatieaspecten: flexibiliteit, effectiviteit, efficiëntie, creativiteit en productiviteit. Deze vallen binnen de aspecten van het model van Tangen. Effectiviteit heeft te maken met de output en de afstemming op de markt. Efficiëntie is intern gericht. Tevredenheid, creativiteit, innovatie en flexibiliteit zijn middelen van organisaties om zich te kunnen onderscheiden van concurrenten en/of om bij te dragen aan de winstgevendheid. Wanneer flexibiliteit nagestreefd wordt om daarmee sneller nieuwe producten of diensten op de markt te kunnen brengen, behoort flexibiliteit bij het onderscheidend vermogen. Dit geldt ook wanneer het expliciet ingezet wordt om naar de buitenwereld aan te geven dat er sprake is van een moderne organisatie.

In figuur 18 is in het input-output model gecombineerd met de definitie van organisatieprestatie, gebaseerd op het triple P-model. Tevens zijn een aantal belanghebbenden specifiek benoemd. Duidelijk wordt dat een verandering in de productiviteit als gevolg van bijvoorbeeld een verandering in de input niet automatisch leidt tot een verbetering in de winstgevendheid. Deze is afhankelijk van de marktvrage

die op zijn beurt weer beïnvloed wordt door het onderscheidend vermogen. Het is van belang te weten dat de hoofddoelstelling van organisaties het streven naar continuïteit is, ook al bestaat er een diversiteit aan doelstellingen en prestatie-indicatoren. Een positief financieel resultaat op lange termijn is hiervoor noodzakelijk. Dit wordt verkregen door de het onderscheidend vermogen.



figuur 18 combinatie definitie organisatieprestatie en input – output model

Prestatie-indicatoren

Organisaties leggen verantwoording af aan de hand van prestatie-indicatoren. In Nederland is bij wet geregeld welke informatie verstrekt moet worden (Burgerlijk Wetboek 2, titel 9). Volgens de wet wordt er een onderscheid gemaakt tussen de jaarrekening en het jaarverslag. De eerste is het financiële gedeelte, met in elk geval de balans en de winst- en verliesrekening en een toelichting. Het jaarverslag is een beschrijving van de gang van zaken in het voorgaande boekjaar. Bij jaarverslagen van grotere organisaties is meestal een kasstroomoverzicht toegevoegd. Behalve het financiële jaarverslag, is het niet ongebruikelijk dat grotere rechtspersonen tevens een sociaal jaarverslag en/of een milieujaarverslag publiceren, waarin nader ingegaan wordt op het sociale beleid en het milieubeleid. Deze ontwikkeling sluit aan bij de gebruikte definitie voor organisatieprestatie en het afleggen van verantwoording.

De Nederlandse wetgeving met betrekking tot de boekhouding en de jaarrekening sluit aan bij de Europese richtlijnen. Doelstelling van deze richtlijnen is het realiseren van een eenvormigheid in de boekhouding en de jaarrekening van ondernemingen. Deze eenvormigheid slaat zowel op de vorm (voorgeschreven modellen) als de inhoud (waarderingsgrondslagen). De eisen aan de jaarrekeningen van

Amerikaanse beursgenoteerde ondernemingen vastgelegd in de US-GAAP (United States – Generally Accepted Accounting Principles) oefenen een sterke invloed uit op de Europese normen. Als gevolg van diverse boekhoudschandalen zijn de (meer Europese) normen als de IAS (International Account Standard) en IFRS (International Financial Reporting Standards) aangescherpt. Zo moeten grootscheepse off-balance financieringen (bijvoorbeeld sale and lease back-constructies) voortaan expliciet vermeld worden. In het Burgerlijk Wetboek is aangegeven op welke wijze de jaarrekening gepresenteerd dient te worden. De belangrijkste eis is financieel van aard.

“De jaarrekening geeft volgens normen die in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar worden beschouwd een zodanig inzicht dat een verantwoord oordeel kan worden gevormd omtrent het vermogen en het resultaat, alsmede voor zover de aard van een jaarrekening dat toelaat, omtrent de solvabiliteit en liquiditeit van de rechtspersoon.” – (Art. 2:362 lid 1 BW).

“Het jaarverslag geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar van de rechtspersoon [...]” (Art. 2:39 lid 1 BW)

Vroeger werden organisaties voornamelijk beoordeeld aan de hand van de gepresenteerde winstcijfers, eventueel aangevuld met financiële parameters. Beursgenoteerde bedrijven werden beoordeeld aan de hand van de aandeelhouderswaarde en niet-commerciële organisaties werden beoordeeld aan de hand van het verschil tussen hun begroting of doelstellingen en de realisatie daarvan. De doelstellingen van organisaties ontwikkelen zich naar gelang de levensfase van de organisatie. Daarbij komt dat ook de eisen van de belanghebbenden aan verandering onderhevig zijn. De laatste decennia is een ontwikkeling zichtbaar naar indicatoren die iets zeggen over de meer maatschappelijke doelstellingen en prestaties van organisaties. Zo worden steeds vaker sociale of humane doelstellingen geformuleerd. Vanuit deze ontwikkeling is een noodzaak ontstaan voor andere beoordelingscriteria dan de algemene kwantitatieve prestatie-indicatoren uit de jaarverslagen. De benodigde prestatie-indicatoren worden daardoor meer organisatiespecifiek, wat onderling vergelijkbaar veel lastiger maakt. In hoeverre is het bereiken van de doelstellingen van organisatie A vergelijkbaar met het niet bereiken van de doelstellingen van organisatie B. Voor een gedegen vergelijk is het nodig om de ‘nulsituatie’ te vergelijken met de ‘eindsituatie’ en dan een zwaarte toe te kennen aan de ‘afgelegde weg’. Maar dan nog is het lastig een oordeel te vellen. Organisatieprestatie is dus niet alleen afhankelijk van de uitgangssituatie (hoever ben je al op weg), het einddoel (hoever heb je te gaan) en de beschikbaarheid van middelen, maar ook van de af te leggen weg (van waar start je). Om dergelijke beoordelingen te voorkomen, wordt in dit onder-

zoek vooralsnog gebruikgemaakt van de onderscheiden prestatieaspecten productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen op basis van de binnen de hbo-sector gehanteerde prestatie-indicatoren.

In tabel 4 zijn de prestatie-indicatoren die gebruikt worden in de jaarverslagen weergegeven, geordend naar belang. Niet alle indicatoren zijn verplicht. Toch blijkt dat deze indicatoren vrijwel in de meeste jaarverslagen van commerciële organisaties voorkomen. Aangeven is onder welk prestatie-aspect de betreffende indicatoren vallen. Een aantal indicatoren is niet zonder meer in te delen in 'productiviteit', 'winstgevendheid' of 'onderscheidend vermogen'. Deze 'interne ratio's' hebben betrekking op de bedrijfsvoering en worden gebruikt om intern verantwoording af te leggen over de processen. De 'vaste kosten/totale kosten' en de 'gemiddelde personeelskosten' hebben betrekking op de processen die er binnen de organisatie plaatsvinden en zijn daarom een interne ratio die gebruikt wordt om bijvoorbeeld perioden of processen onderling met elkaar te vergelijken. De 'solvabiliteit', 'liquiditeit', 'quick ratio' en 'acid test' ratio's worden gebruikt om de financiële situatie van organisaties met elkaar te vergelijken en ter verkrijging van externe financiering. Wanneer het eigen vermogen gezien wordt als de spaarcapaciteit van de organisatie (de winsten worden toegevoegd aan het eigen vermogen) dan is 'solvabiliteit' op te vatten als een maatstaf voor de winstgevendheid. Zoals uit de tabel blijkt, hebben de genoemde indicatoren voornamelijk betrekking op de financiële belanghebbenden van een organisatie en kunnen ze gebruikt worden als maatstaf voor de winstgevendheid. Voor het onderscheidend vermogen worden over het algemeen de niet financiële indicatoren gebruikt uit de sociale en milieujaarverslagen. Dit is verklaarbaar uit de beschreven ontwikkeling van het begrip prestatie. De ontwikkeling naar meer kwalitatieve indicatoren is nog vrij jong.

Implicaties voor het conceptueel model

- Organisaties zijn open systemen waarbij belanghebbenden een rol spelen. De belanghebbenden beoordelen behalve het product of de dienst ook de wijze waarop het tot stand is gekomen en de ingezette middelen.
- De relatieve definitie van organisatieprestatie zorgt ervoor dat organisaties zelf de basis voor vergelijking kunnen kiezen.
- Prestatie is een samengestelde grootheid, weergegeven door productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen. Bestaande prestatie-indicatoren hebben met name betrekking op winstgevendheid.

Indicator	Operationalisatie	Belang			Prestatieaspect			
		Financieel	Sociaal	Milieu	Productiviteit	Winstgevendheid	Onderscheidend vermogen	Procesindicator voor interne sturing
rentabiliteit eigen vermogen	netto winst / gemiddeld eigen vermogen	X				X		
rentabiliteit totale vermogen	netto winst + rente + belastingen / totale vermogen	X				X		
brutowinst per omzet	bruto winst / omzet, netto winst / omzet	X				X		
nettowinst per omzet	netto winst / omzet	X				X		
winst / aandeel	netto winst / gem. uitstaande aandelen	X				X		
koers / winst verhouding	beurskoers / winst per aandeel	X				X		
vaste kosten / totale kosten	vaste kosten / totale kosten	X						X
rente dekingsfactor	netto winst + rente + belastingen / rentelasten	X				X		
toegevoegde waarde / werknemer	pers.kosten + interest + belastingen + netto winst / fte	X				X		
gemiddelde personeelskosten	personeelskosten / aantal werknemers	X						X
leverage	vreemd vermogen / totaal vermogen (tbv solvabiliteit)	X						X
liquiditeit: werkkapitaal ratio	vlottende activa / vlottende passiva	X						X
quick ratio	debiteuren + liquide middelen / vlottende passiva	X						X
acid test	liquide middelen / vlottende passiva	X						X
marktaandeel	ten opzichte van totale markt						X	
aantal werknemers	naar leeftijd, salarisschaal en man / vrouw		X				X	
ziekte verzuim	kort en langdurend		X				X	
verloop, uit- en indiensttredingen	in fte en absoluut		X				X	
tijdelijke contracten	in fte en absoluut		X			X		
opleidingsbudgetten	in € per werknemer of fte		X			X		
energieverbruik	in kwh, €, totaal en in relatie tot omzet of aantal producten			X			X	
afvalstromen	in kg, naar soort			X			X	
uitstoot	CO, CO2, NO2, C ₆ H ₆			X			X	

tabel 4 prestatie-indicatoren uit jaarverslagen (naar Klaasen, 1994)

3.3 VASTGOED ALS PRODUCTIEMIDDEL

Benaderingswijzen binnen organisatievastgoed management

Organisaties beschikken over vijf productiemiddelen om hun doelstellingen te realiseren. Continu maken bestuurders de afweging op welke wijze zij deze (schaarse) middelen inzetten. De verschillende manieren waarop middelen, waaronder vastgoed, ingezet worden verklaren waarom gelijksoortige organisaties toch heel anders gehuisvest kunnen zijn. In dit onderzoek is organisatievastgoed in interactie met de organisatie het onderzoeksobject, het gaat om de relatie tussen vastgoed en de prestatie van de organisatie. Organizevastgoed heeft als doel het huisvesten van mensen en activiteiten van organisaties. Als gevolg van veranderende eisen vanuit het gebruik en veroudering van het vastgoed, is continue afstemming van vraag en aanbod noodzakelijk. Het afstemmen van 'het aanbod van' vastgoed op 'de vraag naar' vastgoed is de discipline van corporate real estate management (CREM): *het geheel van activiteiten om het organisatievastgoed optimaal bij te laten dragen aan de organisatieprestaties*' (De Jonge e.a., 2006). Binnen deze discipline worden verschillende benaderingswijzen gehanteerd. Voor dit onderzoek zijn drie benaderingswijzen relevant, die elkaar blijken te overlappen. Dit zijn de benadering vanuit (1) de functies van vastgoed, (2) de ontwikkelingsstadia van het vastgoedmanagement en (3) het toevoegen van 'waarde'. Bij de eerste benadering staat het gebouw en de functies die het gebouw heeft voor de gebruiker centraal, bij de tweede benadering juist de wijze waarop het gebouw beheerd wordt. Bij de derde benaderingswijze staat de bijdrage aan de doelstellingen centraal. Achtereenvolgens worden in deze paragraaf de verschillende benaderingswijzen beschreven om de bestaande onderzoeken vervolgens ten opzichte van elkaar te positioneren.

Functies van vastgoed

Organisaties hebben vastgoed nodig om mensen en activiteiten te huisvesten. De eisen die aan het vastgoed gesteld worden, lopen van het bieden van beschutting, via herkenning (ergens bij horen) en ontlenen van bepaalde status tot het bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling. De functies van vastgoed worden door verschillende auteurs beschreven: Norberg-Schulz (1965); Dirken (1972); Ekami-Schmidt (1972); Hillier en Leaman (1976) en Zeeman (1980). Van der Voordt en Van Wegen (2000) categoriseren deze functies in:

1. utilitaire functie (huisvesten van mensen en activiteiten);
2. technische functie (veiligheid, wind- en waterdicht);
3. financiële functie (passen binnen de financiële kaders van de organisatie);
4. symbolische functie (het leveren van een meerwaarde in de zin van bijvoorbeeld het uitdragen van de cultuur, reclame-uiting enz.).

MacMillan (2006) noemt ook nog de omgevingsfunctie en de culturele functie van de gebouwde omgeving. Deze kunnen ondergebracht worden bij de symbolische functie.

FUNCTIONS OF A BUILDING

A building creates an artificial climate, protecting people against the influence of weather, insects, wild animals, enemies and other environmental hazards. The building also provides a functional framework, within which human activities can be carried out. These activities are socially determined, and so give buildings a social meaning. A building can also represent something cultural – perhaps something religious or philosophical.

Norberg-Schulz, 1965 in De Jonge e.a., 2006

FUNCTIONELE FUNCTIE: NIKE HOOFDKANTOOR

Het nieuwe hoofdkantoor van NIKE is nauw verweven met de cultuur van de onderneming. Door een plezierige werkomgeving te creëren wil het bedrijf het personeelsverloop en het ziekteverzuim laag houden. Het hoofdkantoor heeft een kantoorfunctie en geen commerciële functie. Dit houdt in dat het om de medewerkers gaat en niet om de verkopen. Het gebouw hoeft dan ook niet direct herkenbaar te zijn als NIKE. Wel wil men bereiken dat mensen graag binnen dit gebouw werken. Er is gekozen voor een open kantoorlandschap met de mogelijkheid voor afzondering. Er is een sportaccommodatie voor basketbal, aerobics, volleybal en badminton. Naast het gebouw is een atletiekbaan gevestigd, waarvan NIKE hoofdhurder is. Ook is aan de toekomst gedacht. Het gebouw is zo vormgegeven dat het op eenvoudige wijze is om te bouwen tot appartementen. Ook is het gebouw volledig afbreekbaar.

Bron Visser-de Boer, (1999)

FINANCIËLE FUNCTIE: VASTGOED TER AANVULLING VAN FINANCIËLE TEKORTEN

Bedrijfsvastgoed heeft de laatste jaren heel wat bedrijven van de financiële ondergang gered. Een onderneming als Spaarselect heeft het hoofd boven water weten te houden dankzij de verkoop van haar hoofdgebouw. Spaarselect huurt dit gebouw nu en benut het vrij gevallen kapitaal om het tij te keren. Voor NS is de vastgoedafdeling momenteel de kurk waar de winst op drijft. Telecombedrijven hebben eveneens hun vastgoed ontdekt als redmiddel in turbulente tijden. Britisch telecom verkocht twee jaar geleden 7500 panden middels een 'sale- and-lease-back constructie'. Dit leverde het bedrijf ruim twee miljard pond op, die goed konden worden gebruikt om de enorme schulden te saneren.

Bron D. Brounen, P.M.A. Eichholtz, (2003).

SYMBOLISCHE FUNCTIE: HET SPANNINGSVELD VAN UNIVERSITEITSHUISVESTING

Midden jaren tachtig ging universitaire huisvesting nog louter over vierkante meters en geld. Al het maar 'sober en doelmatig' was, dan had je het onderwerp huisvesting helemaal gehad. Nu gaat het óók over dierbaarheid, en duurzaamheid en trots. Trots is bovendien een economische factor: dan presenteren ze beter, gaan ze nóg meer knappere dingen uitvinden. Je gebouwen, je werkplekken zijn onderdeel van wat met een modewoord cooperate identity heet. Een van de redenen om te werken is dat je werk je een gevoel van eigenwaarde geeft. Daar hoort een gebouw bij.

Bron A. Sikkema, dir. Huisvesting Universiteit Utrecht (2001)

Afstemming tussen de verschillende functies leidt tot de optimale vastgoedoplossing voor de organisatie. 'Optimaal' staat hier voor afhankelijk van de organisatie en haar doelstellingen, de gebruikers, de financiële randvoorwaarden en het vastgoed zelf. Het gaat daarbij om het afstemmen van vraag en aanbod, binnen de vier CREM-perspectieven: organisatiedoelstellingen, financiële randvoorwaarden, gebruikers en het vastgoed zelf (figuur 19).



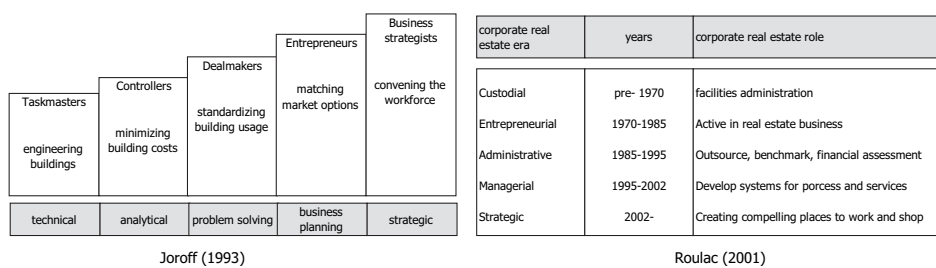
figuur 19 CREM perspectieven (De Jonge in Dewulf, 2000)

Ontwikkelingsstadia vastgoedmanagement

In 1993 zijn de ontwikkelingen van het vakgebied Corporate Real Estate Management (CREM) in kaart gebracht (Joroff, 1993). Tevens is aangegeven wat de verwachtingen zijn voor de toekomst. Dit heeft geresulteerd in het CREM-ontwikkelingsmodel. Dit CREM-ontwikkelmodel is gebaseerd op vijf fasen, elk met een andere focus, met inachtneming van meer belanghebbenden en verschillende taken, verantwoordelijkheden en instrumenten van de vastgoedmanager. Deze worden naar mate de fase van ontwikkeling van de vastgoedfunctie meer uitgebreid en complexer. Ook Nourse en Roulac (1996) hebben een ontwikkelmodel beschreven waarin de oorspronkelijke technische focus van de vastgoedmanager verschuift naar een strategische managementfocus. Verschil ten opzichte van het CREM-ontwikkelmodel is dat Nourse en Roulac de ontwikkelingen in een bepaalde tijdsperiode plaatsen in overeenstemming met maatschappelijke ontwikkelingen, lopend vanaf de jaren '70 tot na 2000.

De Jonge e.a. (2006) geven aan dat de vierde fase uit het CREM-ontwikkelmodel feitelijk buiten beschouwing gelaten kan worden. In deze fase wordt de vastgoedmanagementfunctie marktconform gerealiseerd. Daarmee is de vastgoedorganisatie vergelijkbaar met een externe aanbieder en past als zodanig niet meer binnen de onderneming. De overgebleven fasen hebben een sterke relatie met de categorieën belanghebbenden zoals Den Heijer en De Vries (2005) ze onderscheiden aan

de hand van de CREM-perspectieven (figuur 21). Vanuit de bestuurder zijn de belangen gericht op continuïteit van de organisatie (fase 5). De belangen van de financier hebben betrekking op de wijze waarop de middelen en activiteiten van de organisatie gefinancierd worden (fase 2 en 4). De belangen van de gebruikers hebben betrekking op het prettig kunnen werken, het welbevinden en de status (fase 3). Het belang van de beheerder is technisch van aard en gericht op het wind- en waterdicht huisvesten van de mensen en processen (fase 1). In de afstemming van deze belangen gaat het om afwegingen met betrekking tot efficiëntie en effectiviteit in relatie tot de verschillende belangen.



Taskmaster: has a technical focus. It supplies the corporation's need for physical space. The specific task is to engineer buildings.

Controller: The primary goal is transparency and cost minimization of real estate. The approach is analytical; looking for information about real estate and trying to benchmark it in order to control it.

Dealmaker: corporate real estate unit solves real estate problems in ways that create financial value for the business units. It no longer specifies the building in the way its internal clients want, but tries to more or less standardize building use in order to get a flexible deal in its internal market.

Entrepreneur: the corporate real estate unit operates like an internal real estate company, proposing real estate alternatives to the business units that match those of the firm's competitors. It tries to match the real estate with the business plans of the units and the market options.

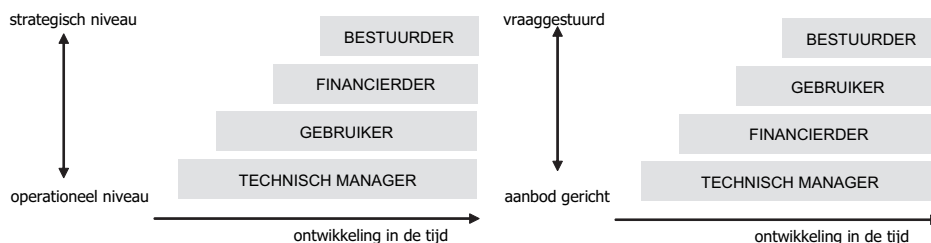
Business Strategist: the corporate real estate unit anticipates business trends; it monitors and measures their impact. It tries to contribute to the value of the company as a whole by focusing on the company's mission rather than on real estate.

figuur 20 CREM-ontwikkelingsmodel (Joroff, 1993) en Ontwikkelstadia van Nourse & Roulac (1996)



figuur 21 belanghebbenden geordend naar CREM-perspectieven (Den Heijer & De Vries, 2005)

Aan de hand van de onderzoeksresultaten binnen onderwijsinstellingen in Nederland heeft Den Heijer (2006) de ontwikkelingsfasen gekoppeld aan de belanghebbenden (figuur 22). In afwijking van IDRC en Nourse en Roulac geeft Den Heijer aan dat de ontwikkeling van de tweede en derde fase in willekeurige volgorde kan plaatsvinden. Zo zijn er organisaties waar de financiën na de technische fase komen en maatregelen genomen worden om de kosten zo laag mogelijk te houden. In de fase daarna richten deze organisaties zich op de wensen van de gebruikers.



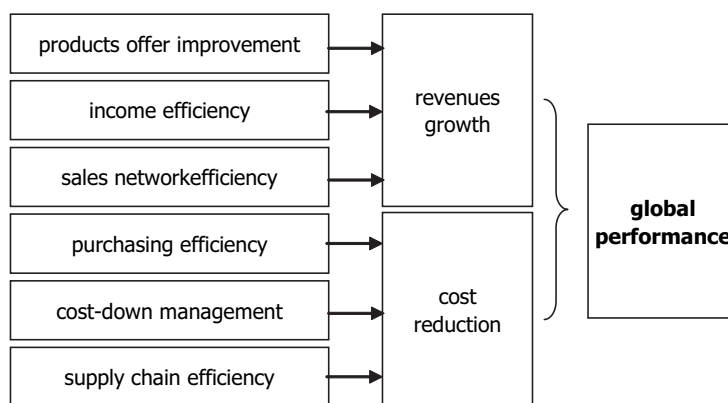
figuur 22 ontwikkeling van vastgoedmanagementfunctie gekoppeld aan belangen en perspectieven (Den Heijer, 2006)

Bij de benadering vanuit de functies is men gericht op alle functies die vastgoed op enig moment kan vervullen. De ontwikkelingsstadia van het vastgoedmanagement plaatsen deze functies op een tijdas. Gedurende verschillende perioden lag de nadruk op een andere functie. De technische manager legt de nadruk op de technische functie, de controller op de financiële, de gebruiker op de functionele en de bestuurder op de symbolische en integratiefunctie.

Het toevoegen van waarde

In de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot 'Corporate Real Estate' wordt veelvuldig gesproken over de 'added value', toegevoegde waarde of meerwaarde van

vastgoed voor de organisatie. Deze begrippen worden door elkaar gebruikt. Waarde toevoegen kan plaatsvinden op verschillende manieren en met betrekking tot verschillende aspecten, daarnaast bestaat er voor het begrip ‘waarde’ meerdere definities (Keeris, 1997). In dit onderzoek wordt onder het toevoegen van waarde de effecten van een vastgoedingreep verstaan, zoals de directe en indirecte bijdrage van vastgoed aan de prestatie van de organisatie (zoals genoemd in hoofdstuk 1). Krumm en De Vries (2003) geven, overeenkomstig Kaplan en Norton (1996, 1998, 2001), aan dat er feitelijk twee manieren zijn om prestatie te verbeteren, door: (1) het verhogen van de omzet, en (2) het verlagen van de kosten (figuur 23).



figuur 23 mogelijkheden voor prestatieverbetering (Krumm, 2003)

Omzetverhoging kan gerealiseerd worden door de toename van het aantal verkopen of de verhoging van de prijs. Het aantal verkopen kan verhoogd worden door meer reclame, of door een beter onderscheidend vermogen. Uit de figuur wordt niet duidelijk op welke wijze vastgoed kan bijdragen aan de verhoging van de omzet. Dit is wel van belang wanneer gesproken wordt over de effecten van vastgoed. De toename van het aantal verkopen kan veroorzaakt worden door een verbetering van het onderscheidend vermogen. Maar ook kan deze toename in aantal verkopen bewerkstelligd worden door veranderingen in het vastgoed, waardoor bijvoorbeeld producten sneller geproduceerd en verkocht kunnen worden. Een prijsverhoging heeft echter te maken met de markt en marketing. Door gebruik te maken van deze indeling zouden foutieve conclusies getrokken kunnen worden. Met de eerder dieldeling in productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen is dit niet het geval.

Vastgoed kan direct bijdragen aan het verlagen van de kosten door het verlagen van de huisvestings- of de financieringskosten. Huisvestingslasten omvatten in deze zowel de exploitatie als de investeringskosten. Het verlagen van de huisvestingskosten kan gerealiseerd worden door toepassing van onderhoudsvrije materialen, het uitstellen van onderhoud of het verlagen van de kwaliteit. Daarbij dient opgemerkt te worden dat weloverwogen keuzes bij de investeringen kunnen leiden tot lagere

exploitatiekosten. Maar ook door administratieve maatregelen kunnen de huisvestingslasten of financieringslasten veranderen. Het gaat dan om zaken als waardevaardingsvraagstukken, afschrijvingsmethodieken en eigendomsconstructies als sale and lease back, verkoop, huur (Buijsen, 2000, Krumm and Linneman, 2001, Den Heijer 2002 deel B). Vanuit deze optiek wordt vastgoed benaderd als kapitaal voor de organisatie.

Vastgoed kan de omzet op indirecte wijze verhogen door veranderingen in de toegankelijkheid, doelmatigheid, bereikbaarheid, veranderbaarheid, veiligheid, ruimtelijke oriëntatie, privacy/territorialiteit/sociale contacten en fysiek welbevinden (Van der Voordt, Van Wegen, 2000). Hierbij gaat het om het zo goed mogelijk uitvoeren van de functionele en symbolische functie om daarmee bij te dragen aan de doelstellingen (Nourse, 1993; Joroff e.a., 1993; Dewulf e.a. 2000; Krumm, 2001; Leduc, 2001, Roulac, 2001; Evers e.a., 2002; Van der Schaaf, 2002). Er is een groot aantal veronderstellingen voor deze immateriële waarde waarbij ondersteunend empirisch materiaal slechts summier beschikbaar is. In dit onderzoek zal duidelijk worden in hoeverre deze veronderstellingen onderbouwd kunnen worden met empirisch bewijs.

De strategische keuze om alle activiteiten van een organisatie op één locatie te concentreren, kan de productiviteit verhogen (door efficiënter te werken), maar kan tegelijkertijd ook de kosten verhogen (verhuiskosten, hogere huur, niet kunnen afstoten van decentrale vestigingen). De beslissing om de onderhoudsfrequentie te verlagen, kan in eerste instantie tot lagere exploitatiekosten leiden. Op termijn kan dit echter forse investeringen vragen als gevolg van achterstallig onderhoud en verstoringen in de bedrijfsprocessen, waardoor de organisatie per saldo duurder uit is. Er moet dus gezocht worden naar een optimale balans tussen alle functies om zodoende de organisatiedoelstellingen te realiseren. Dit is echter (nog) niet in elke organisatie het geval. Naarmate de vastgoedfunctie zich in een ander stadium van ontwikkeling bevindt, worden meerdere doelen tegelijk beschouwd. De bijdrage die vastgoed kan leveren, verschuift dan en wordt daardoor complexer.

Implicaties voor het conceptueel model

De verschillende benaderingen van vastgoedmanagement sluiten elkaar niet uit. In dit onderzoek is gekozen voor een allesomvattende benadering waarbij uitgegaan wordt van 'het toevoegen van waarde' door het afstemmen van de verschillende functies van vastgoed. In hoofdstuk 1 is al gebleken dat doel (organisatieprestatie) en middel (de bijdrage van vastgoed) soms verward worden en het middel tot doel verheven wordt. In dit onderzoek is er daarom voor gekozen het begrip waarde niet te gebruiken omdat dit zowel het einddoel als het middel kan zijn. Het einddoel is gedefinieerd als organisatieprestatie en de toe te voegen waarde van vastgoed is gedefinieerd als (tussentijdse) effecten, omdat het middelen zijn om het einddoel te bereiken.

3.4 'BEWIJZEN' VOOR BIJDRAGE VAN VASTGOED

Vastgoedingrepen en prestatieverbeteringen

Vastgoedingrepen worden gerealiseerd wanneer het aanbod niet meer voldoet aan de (veranderende) eisen. Dit houdt in dat het niet meer voldoet aan één of meerdere functies en dat het dus onvoldoende bijdraagt aan de prestatie van de organisatie. De keuze voor een bepaalde ingreep en een bepaald niveau van de ingreep is afhankelijk van de beoogde doelstellingen en de financiële kaders of mogelijkheden. Vastgoedingrepen variëren van het realiseren van complete nieuwbouw tot het aanpassen van een gevel. Omdat het aantal mogelijkheden vrij groot is worden de vastgoedingrepen in dit onderzoek getypeerd als: Consolidatie, Modificatie en Nieuwbouw, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen object- en portefeuilleniveau (tabel 5).

	Consolidatie	Modificatie	Nieuwbouw
Omschrijving ingreep	technisch onderhoud	functionele aanpassing	partieel of geheel
Portefeuilleverandering	geen	herschikken / afstoten	totale vernieuwing

tabel 5 *typering vastgoedingreep gebaseerd op Den Heijer en Vijverberg (2004)*

Consolidatie houdt in dat er feitelijk niets met het vastgoed gebeurt anders dan het instandhouden. Hiervoor is het uitvoeren van regulier onderhoud of correctief onderhoud noodzakelijk. Op portefeuilleniveau houdt consolidatie in dat er geen wijzigingen plaatsvinden.

Modificatie betekent op objectniveau het realiseren van functionele aanpassingen. Dit kan betekenen intern verhuizen, het verplaatsen van wanden, het inrichten van studentenbalies, mediatheek en restaurant. Op portefeuilleniveau houdt modificatie in het herschikken van de portefeuille door het aantrekken en afstoten. Ook kleinschalige uitbreidingen in vloeroppervlak vallen hieronder.

Nieuwbouw is het realiseren van partiële tot gehele nieuwbouw. Dit is de meest ingrijpende mogelijkheid van de verschillende vastgoedingrepen. Bij deze vastgoedingreep verandert de portefeuille drastisch. Op portefeuilleniveau kan 'nieuwbouw' ook gerealiseerd worden door het aantrekken van andere gebouwen. Het verschil met Modificatie is de mate waarin de portefeuille verandert.

In tabel 6 is een overzicht gegeven van een aantal publicaties over de relatie tussen vastgoed en prestatie. Omdat het instandhouden van het gebouw een voorwaarde is en in die zin geen keuze, zijn de publicaties en onderzoeken die gericht zijn op het technische perspectief buiten beschouwing gelaten. Hierna wordt kort ingegaan op de resultaten van de onderzoeken en publicaties en met name op die aspecten die meegenomen worden voor het te ontwikkelen conceptueel model.

Rouse (2004) concludeert aan de hand van caseonderzoek naar de bijdrage die vastgoed voor de betrokkenen had, dat de bijdrage aan de tevredenheid van medewerkers het meest genoemd werd. Gevolgd door het tot uiting komen van het organisatiebeleid en de bijbehorende doelstellingen en als laatste de financiële positie als gevolg van de aanschaf van het vastgoed. Samen met de publicaties uit tabel 6 blijkt dat de volgende doelstellingen te onderscheiden zijn:

1. het verhogen van de tevredenheid en de arbeidsproductiviteit (verbetering functionele prestatie, gebruikersperspectief)
2. het verlagen van de huisvestingskosten van de organisatie (verbetering financiële prestatie, financieel perspectief)
3. het realiseren van de doelstellingen van de organisatie (verbetering organisatieprestatie, organisatieperspectief)

Het verhogen van de tevredenheid en het verlagen van de kosten zijn middelen om 'hogere' doelen te bereiken. Zo gebruikt een organisatie het vergroten van de tevredenheid voor het verbeteren van haar aantrekkingskracht voor medewerkers of het verbeteren van de productiviteit. Het is echter niet aangetoond dat tevreden medewerkers productiever zijn. In een discussie met vastgoedverantwoordelijken van hogescholen bleek dat men ervan overtuigd was dat goede sport en verblijfsfaciliteiten zou bijdragen aan de tevredenheid van de studenten, maar dat daardoor tevens het studierendement zou kunnen dalen. Het achterliggende doel van het verlagen van de huisvestingslasten is het vergroten van de winstgevendheid. In de tabel zijn tevens de benaderingswijzen uit de voorgaande paragraaf aangegeven.

Jaar	Auteur	Populatie	Omschrijving	Soort onderzoek	Benadering	Uitkomsten
div.	Eisevier NIPO	hoger onderwijs	tevredenheid van studenten over hun onderwijsinstelling	kwalitatief	tevredenheid	rangschiikking van onderwijsinstellingen naar tevredenheid van studenten
2006	Van der Voordt en Maarleveld	kantoorhoudende organisaties	bruikbaarheid tevredenheidsnorm	literatuurstudie en empirisch onderzoek	-	26 huisvestingsmerken die invloed hebben op de tevredenheid van medewerkers. Met een bandbreedte in tevredenheid
2006	Feits	diverse	literatuurstudie	kwantitatief	tevredenheid	model wat de relaties tussen vastgoedmerken en prestatieaspecten gebaseerd op aanwezige literatuur
2005	Tangen	div.	uiteenzetting van de begrippen productiviteit en prestatie ahv lietartuur van de afgelopen 30 jaar	literatuur	doelstellingen	3P model waarin productiviteit, prestatie en winstgevendheid ten opzichte van elkaar worden gepositioneerd aan de hand van definities
2005	Lindholm, Kibler, Leväinen	kantoorhoudende organisaties	bijdrage van vastgoed	kwalitatief	financieel	prestatie verbeteren door: kosten verlagen, productiviteit verhogen, bijdrage vastgoed: flexibiliteit leveren, innovatie stimuleren, tevredenheid vergroten, PR en marketing ondersteunen, waarde vastgoed vergroten
2004	Den Heijer, de Vries	hoger onderwijs	informatie behoefte op verschillende niveaus in de organisatie	kwalitatief	doelstellingen	informatiebehoefte gekoppeld aan CREM matrix en ontwikkelingsfasen uit IDRC model
2004	Bank	universiteiten	optimale organisatie van vastgoedfunctie binnen universiteiten in NL	kwalitatief	doelstellingen	stappenplan voor inrichten van de CREM organisatie
2004	Rouse	kantoorhoudende organisatie	onderzoek naar waarde van huisvesting, zowel materieel als immaterieel	kwalitatief	doelstellingen	drie hoofddoelen: tevredenheid, kosten en doelstellingen
2004	Singer	vastgoed algemeen en retail vastgoed	confrontatie van theoretische en empirische mogelijkheden waarop vastgoed bij kan dragen aan de prestaties van de organisatie.	literatuurstudie en enkelvoudige casestudie	doelstellingen	opzet van theoretische mogelijkheden voor prestatie verbetering door vastgoedgrepen;inzicht in samenwerkende en conflicterende vastgoedgrepen;voor retail organisaties zijn niet alle mogelijkheden even belangrijk
2004	Scheffer, Van Meerwijk	internationale beursgenoteerde organisaties	gevolgen van sale and lease back constructies voor de prestatie van de organisatie	kwantitatief en kwalitatief	financieel	onderscheid in financiële en niet financiële bijdragen; inzicht in wijze waarop de verschillende toegevoegde waarden samenhangen met de 5 bedrijfsmiddelen; inzicht in veranderende cashflows; gevoeligheidsanalyse mbt invloed op prestatie
2003	Gensler	kantoorhoudende organisaties	relaties tussen vastgoedgreep en doelstellingen	kwalitatief	doelstellingen	model om aan de hand van cirkel vastgoedgrepen te herleiden
2003	Van der Voordt en Vos	kantoorhoudende organisaties	relatie activiteiten, omgeving en werplek - kwaliteit van de faciliteiten	literatuurstudie aangevuld met empirie	tevredenheid	basismodel voor kantoorhuisvesting

Jaar	Auteur	Populatie	Omschrijving	Soort onderzoek	Benadering	Uitkomsten
2003	Frankema	kantoorhoudende organisaties	kantoorinnovatie in economisch perspectief; aanvullend onderzoek op definitie studie	literatuur	financieel	economische benadering wijkt af van maatschappelijke
2003	Salerno	onderwijsinstellingen	relatie tussen output en input	kwantitatief	nvt	mate van effectiviteit is afhankelijk van de keuze van input en output variabelen
2003	Van der Voordt	kantoorhoudende organisaties	definitie en programma studie naar kosten en baten van werkplekinnovatie	literatuurstudie aangevuld met empirie	productiviteit en tevredenheid	begripsanalyse, inventarisatie van bestaande instrumenten, aanbevelingen voor vervolg onderzoek
2003	Reitsma	kantoorhoudende organisatie	wijze waarop productiviteitsverbetering, kostenverlaging en cultuurverbetering met elkaar samenhangen	literatuurstudie en enkelvoudige case studie	doelstellingen	afhankelijk van de uitgevoerde vastgoedinterventies zijn deze samenwerkend of conflicterend; er is geen lineair verband tussen de uitkomsten
2002	Burns	diverse	relaties tussen vastgoedinterventie en doelstellingen	kwalitatief	doelstellingen	model om a.d.h.v. Balanced score card vastgoedinterventies te herleiden
2002	Ladd	onderwijsinstellingen	effectiviteit van onderwijsinstellingen	kwalitatief en kwantitatief	doelstellingen	samenstelling van de studentenpopulatie hangt samen met effectiviteit van de school; beter presterende leerlingen, betere docenten, meer middelen - omdat men efficiënter omgaat met de middelen of positief gevolg van de beter presterende leerlingen.
2002	Bosti	kantoorhoudende organisaties	meten productiviteit van medewerkers	beschrijvend, kwalitatief	productiviteit en tevredenheid	tevredenheid levert grotere arbeidsproductiviteit. Grootste beïnvloeder is leiding en salaris
2001	Beifield	onderwijsinstellingen	relatie tussen de input van hoger onderwijsinstellingen en de werksituatie van de diplomeerden	kwalitatief aangevuld met kwantitatief	nvt	positieve correlatie tussensalarissen van diplomeerden en niveau van de middelen - negatieve correlatie met de student/personeel ratio; de individuele omstandigheden zijn belangrijker dan de omvang van middelen.
2001	Krumm en de Vries	kantoorhoudende organisaties	bijdrage van vastgoed	kwalitatief	doelstellingen	prestatie verbeteren door: kosten verlagen, productiviteit verhogen, bijdrage vastgoed; flexibiliteit leveren, innovatie stimuleren, tevredenheid vergroten, PR en marketing ondersteunen, waarde vastgoed vergroten
2001	Roulac	bedrijven algemeen	ontwikkelmodel voor de vastgoed functie gerelateerd aan vastgoed strategieën	beschrijvend, kwalitatief	doelstellingen	vijf stadia met bij behorende instrumenten
2000	Haynes	diverse	inventarisatie van de bijdrage van vastgoed	literatuuronderzoek	doelstellingen	nog weinig organisaties die vastgoed daadwerkelijk als vijfde resource inzetten
2000	Anaratunga en Baldry	hoger onderwijs	relatie output - kwaliteit van de faciliteiten	kwantitatief	doelstellingen	geen duidelijk verband

Jaar	Auteur	Populatie	Omschrijving	Soort onderzoek	Benadering	Uitkomsten
2000	OECD	lager onderwijs	relatie output - kwaliteit van de faciliteiten	kwantitatief	tevredenheid	investeren in verbeteren gebouwde omgeving levert meer op dan investeren in instructiemateriaal, lesmethoden en docenten
1999	Krumm	internationale multinationals	ontwikkeling van de vastgoedfuncties in multinationals gericht op efficiency en effectiviteit	kwalitatief	financieel	inzicht in wijze van organiseren en de ontwikkeling daarvan; inzicht in factoren die van belang zijn bij de afweging tussen in- en uitbesteden
1998	Horgen	gezondheidszorg, industrie, bedrijven	door samen PVE op te stellen vanuit de activiteiten van de medewerkers ontstaat een ontwerp wat het primair proces beter ondersteunt	beschrijvend, kwalitatief, resultaten hier en daar ondersteund met kwantitatieve data	tevredenheid	beter aansluiting van het ontwerp zorgt voor efficiëntere bedrijfsuitoefening
1996	De Jonge e.a.	bedrijven algemeen	wijze waarop organisaties omgaan met vastgoed en de vastgoedfunctie en de wijze waarop deze bij kan dragen aan de organisatie doelstellingen	empirisch	doelstellingen	CREM-matrix, onderscheid in general management, asset management, facility management en projectmanagement, velden van toegevoegde waarde
1993	Druckwort	kantoorhoudende organisaties	rol van vastgoed in de bedrijfsvoering	kwalitatief	financieel	nog weinig organisaties die vastgoed daadwerkelijk als vijfde resource inzetten
1993	Joroff / IDRC	bedrijven algemeen	ontwikkelmodel voor de vastgoed functie	beschrijvend, kwalitatief	doelstellingen	vijf stadia met bij behorende instrumenten
1993	Nourse en Roulac	kantoorhoudende organisaties	vastgoedstrategieën om de doelstellingen te realiseren	kwalitatief	doelstellingen	kosten verlagen, productie faciliteren, flexibiliteit leveren, personeelsbeleid ondersteunen, verkoopproces ondersteunen, waarde vastgoed vasthouden
1986	Sundstrom	kantoorhoudende organisaties	onderscheid in satsifiers en dissatisfiers	kwalitatief	tevredenheid	vastgoed draagt bij aan ontevredenheid

tabel 6 overzicht geraadpleegde publicaties met betrekking tot relaties vastgoed en prestatie

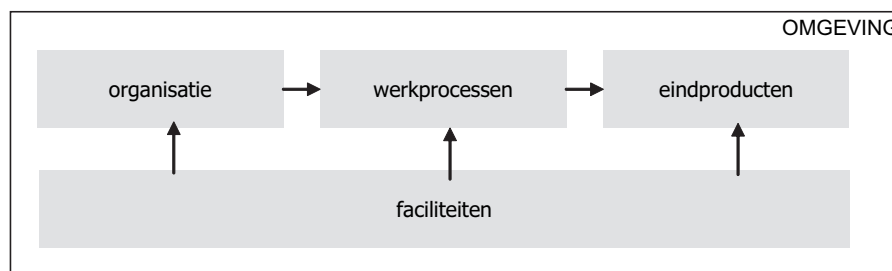
Vastgoedingrepen ter verbetering van de functionele prestatie

De onderzoeken naar de invloed van vastgoed op de satisfactie van medewerkers zijn zowel nationaal als internationaal. Achterliggende veronderstelling van deze onderzoeken is dat tevreden medewerkers productiever zijn en daarmee een beter organisatieresultaat gerealiseerd kan worden. Echter, zoals eerder beschreven, is een tevreden medewerker nog geen garantie voor een verbeterde organisatieprestatie. Uit de resultaten van deze onderzoeken blijkt wel dat er een relatie is tussen vastgoed en de tevredenheid van de gebruikers.

Sundstrom, E. (1986) geeft aan dat de fysieke werkomgeving één van de factoren is die bepalend is voor de tevredenheid van de medewerkers. Er wordt onderscheid gemaakt op basis van empirische onderzoeken in satisfiers en dissatisfiers. Huisvesting wordt bij de dissatisfiers ingedeeld. Hiermee wordt aangegeven dat huisvesting in de basis moet voldoen aan de gestelde eisen. Wanneer het niet voldoet, draagt het bij aan de ontevredenheid.

Horgen (1998) beschrijft een aantal voorbeelden uiteenlopend van een laboratorium, een verpleegpost in een ziekenhuis en een kantooromgeving. Uitgangspunt in de door haar beschreven methode is het samen met de gebruikers ontwerpen van de gebouwde omgeving, door uit te gaan van de processen en activiteiten die plaatsvinden. Deze methode voldoet echter veel minder naarmate de tijdsperiode tussen het opstellen van de plannen en het realiseren ervan groter is en de processen en activiteiten sterk aan verandering onderhevig zijn.

Van der Voordt en Vos (1999) hebben in het door hen ontwikkelde basismodel voor kantoorhuisvesting getracht de relaties tussen de verschillende variabelen van huisvesting in een organisatie in één model onder te brengen (figuur 24).



figuur 24 basismodel voor kantoorhuisvesting (Van der Voordt en Vos, 1999)

Dit basismodel voor kantoorhuisvesting is gebaseerd op de Balanced Score Card en het Ink-model. Het model is opgebouwd uit de hoofdcomponenten organisatie, werkprocessen, eindproducten, faciliteiten en omgeving, die elk bijdragen aan de

prestatie van de organisatie. Met het model kan inzichtelijk gemaakt worden op welke hoofdcomponenten veranderingen in vastgoed betrekking hebben. Eveneens kan aangegeven worden welke gevolgen bepaalde maatregelen hebben binnen de verschillende hoofdcomponenten op de (huisvestings)faciliteiten. Dit draagt bij aan het helder formuleren van de doelstellingen en het meetbaar formuleren van de resultaten met betrekking tot vastgoedveranderingen. De ontwikkelaars geven zonder uitpuittend te willen zijn een groot aantal relaties tussen de verschillende hoofdcomponenten die duidelijk maken dat de relatie tussen vastgoed en de prestatie van de organisatie zeer omvangrijk en complex is. Door deze veelheid aan wederzijdse relaties is het niet mogelijk om de specifieke bijdrage van vastgoed te achterhalen.

Bosti (2002) geeft aan dat de prestatie van een organisatie bepaald wordt door de mate waarin de medewerkers tevreden zijn over hun werk, de prestatie van de medewerker en de prestatie van het team. Naast de werkplek spelen ook zaken als technologie, beloningen en salaris, loopbaanmogelijkheden, leiderschap, de mate waarin hun vaardigheden passen bij de uit te voeren werkzaamheden en de balans tussen werk en leven een belangrijke rol bij het tot stand komen van de prestaties. Door de grote hoeveelheid wederzijdse relaties is eerder sprake van een oplossingsruimte. Daarom is het volgens hen niet juist om uit te gaan van één optimale 'samenstelling van ingezette productiemiddelen'.

In een latere studie van Van der Voordt en Maarleveld (2006) zijn de betekenis en toepassingsmogelijkheden van een tevredenheidnorm ontwikkeld voor innovatieve kantoorconcepten. Aan de hand van literatuurstudie en een achttal cases is aangegeven op welke huisvestingskenmerken een tevredenheidsnormering relevant is, en op welke wijze deze gebruikt kan worden bij de afweging van huisvestingsalternatieven. De baten hebben alleen betrekking op de tevredenheid en niet op de totale prestatie.

Elsevier, NIPO en diverse hoger onderwijsinstellingen in Nederland evalueren regelmatig de belevingswaarde van de studenten met betrekking tot de organisatie, het onderwijs en de faciliteiten. Hieruit blijkt dat vastgoedaspecten 'dissatisfiers' zijn. Dit houdt in dat wanneer aspecten voldoen aan de wensen, de tevredenheid niet toeneemt. Maar wanneer het aanbod niet aan de wensen voldoet er wel sprake is van een afname van de tevredenheid. Hiertegenover staat het onderzoek van Berenschot Osborne (2002) naar de wensen van studenten in het wetenschappelijk en hoger beroepsonderwijs met betrekking tot huisvesting en ondersteunende voorzieningen. Hieruit blijkt dat studentenhuisvesting voor de onderwijsinstellingen gebruikt kan worden als strategisch instrument om studenten aan te trekken. Dat zou betekenen dat huisvesting wel degelijk bijdraagt aan de tevredenheid van de studenten.

Uit de beschreven onderzoeken gericht op het verbeteren van de tevredenheid blijkt dat de relatie tussen tevredenheid en prestatie niet eenduidig is. Daarnaast worden in de onderzoeken de integrale kosten buitenbeschouwing gelaten, waardoor een afweging tussen kosten en baten niet gemaakt kan worden. De onderzoeken zijn alleen gericht op tevredenheid. Hierdoor blijven andere relaties buiten beschouwing en is het niet duidelijk welke veranderingen er nog meer plaatsvinden als gevolg van de vastgoedingreep. De onderzoeken geven daarmee slechts een deel van het geheel weer. De bruikbaarheid van de modellen uit deze onderzoeken zijn beperkt. In het te ontwikkelen conceptueel model moet echter wel uitgegaan worden van medewerkersatisfactie als belangrijke variabele in het systeem. Daarnaast is men vanuit de ontwerpdiscipline al geruime tijd overtuigd van het feit dat door het realiseren van een goed ontwerp de processen in de organisatie beter, efficiënter en effectiever verlopen.

Opvallend is dat de meeste publicaties betrekking hebben op kantoorhoudende organisaties. In Amerika en Engeland is wel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van onderwijsinstellingen. Hierbij dient opgemerkt te worden dat deze onderwijs-systemen afwijken van het Nederlandse onderwijssysteem.

In Engels onderzoek (Belfield, 2001) wordt een relatie gelegd tussen de input van hoger onderwijsinstellingen en de werksituatie van de gediplomeerden. Uit het onderzoek blijkt dat er een positieve correlatie bestaat tussen de salarissen van gediplomeerden en het niveau van de middelen en een negatieve correlatie met de student/personeel ratio. Uit verder onderzoek blijkt dat de individuele omstandigheden (familiesituatie, afkomst) een belangrijker rol spelen dan de omvang van middelen voor de uiteindelijke werksituatie van gediplomeerden. Uitbreiding van het onderzoek door meer contextvariabelen toe te voegen, zoals de aanwending van de middelen, heeft niet geleid tot voldoende bewijs voor de relatie tussen salarisniveau van gediplomeerden en de omvang van middelen van onderwijsinstellingen.

In een aantal staten van Amerika zijn maatregelen getroffen om de effectiviteit van de scholen te meten en te belonen (Ladd, 2002). Achterliggende gedachte was dat als scholen de optimale inzet van middelen kiezen dit tot uiting komt in de effectiviteit van de school. Problemen hierbij waren dat scholieren en docenten alleen nog maar kozen voor scholen met een hoog outputniveau. De vraag echter was of deze scholen ook daadwerkelijk effectief zijn, of dat zij toevallig de snelle en goede leerlingen aantrokken. Een nieuw effectiviteitsysteem waarbij de prestatie van de leerling bepaald wordt door het beginniveau, de familieachtergrond en de karakteristieken van de school moet een oplossing bieden. In dit systeem gaat men uit van de verandering in niveau van jaar tot jaar. Daarnaast vindt vergelijking plaats tussen verschillende scholieren in dezelfde school. Hierdoor ontstaan schoolspecifieke karakteristieken. De effectiviteit van de school wordt gezien in relatie met de

functie ervan. Een school die als doel heeft om leerlingen te onderwijzen die moeilijkheden hebben met leren, kan met dit systeem een hogere effectiviteit scoren dan de school met snelle en goede leerlingen. Probleem bij deze manier van effectiviteitsmeting is dat geen rekening gehouden wordt met een tekort aan middelen. Daardoor kan een school met een tekort, lager kan scoren terwijl de relatieve effectiviteit in werkelijkheid veel hoger ligt. Aan de hand van correlatieberekeningen is gebleken dat samenstelling van de studentenpopulatie (blank, zwart, arm, rijk) samenhangt met de effectiviteit van de school. Uitkomst van het onderzoek was dat een instelling met beter presterende leerlingen, betere docenten aantrekt, meer middelen ter beschikking heeft. Dit kan zijn omdat men efficiënter omgaat met de middelen of het is een positief gevolg van de beter presterende leerlingen.

In onderzoek verricht op Amerikaanse basisscholen is er wel een verband gemeten tussen output en faciliteiten (OECD, 2000). Belangrijke vastgoedkenmerken uit dit onderzoek zijn temperatuurregeling, verlichting, adequate ruimte, beschikbaarheid van meubilair. Conclusie van deze onderzoeken in basisscholen is dat investering in de verbetering van de gebouwde omgeving in een hogere studententevredenheid resulteert dan wanneer dit geld besteed wordt aan instructiemateriaal, leermethoden en zelfs aan docenten. Volgens Amaratunga en Baldry (2000) is er geen duidelijk verband tussen de output van universiteiten en hogescholen (afgestudeerden, publicaties) en de kwaliteit van de faciliteiten. Uit hun onderzoek blijkt dat de resultaten afhankelijk zijn van de gehanteerde definitie van input en output. Salerno (2003) heeft in een literatuurstudie een overzicht gemaakt van een groot aantal mogelijke variabelen die gebruikt worden als input en output. Afhankelijk van de gestelde vragen, de uitgebreidheid van de vragenlijst en de analysemethode van de onderzoekers leveren de onderzoeken verschillende resultaten. Zo kan een organisatie als efficiënt aangemerkt worden uitgaande van de gekozen set van variabelen voor input en output, terwijl dezelfde organisatie niet efficiënt is bij een andere keuze voor input en outputvariabelen.

Evenals voor de onderzoeken naar tevredenheid, geldt dat er sprake is van elkaar tegensprekende onderzoeksresultaten wanneer de effectiviteit en de efficiëntie van scholen beschouwd wordt. Duidelijk is wel dat beide aspecten beïnvloed worden door meer dan alleen vastgoed. Uit het effectiviteitonderzoek bleek dat de effectiviteit en de beschikbaarheid van middelen een nauwe wederzijdse relatie hebben. Echter of het één het gevolg is van het ander, of andersom, is vooralsnog niet duidelijk. Tevens geldt dat zowel de effectiviteit als de efficiëntie afhankelijk is van de keuze van wat als input en als output van de organisatie beschouwd wordt.

Vastgoedingrepen te verbetering van de financiële prestatie

Voor het verbeteren van de financiële prestatie zijn twee soorten publicaties te vinden: publicaties gericht op de kapitaalsfunctie van vastgoed en publicaties over

de afweging tussen kosten en opbrengsten. De eerste soort publicaties richt zich op boekhoudkundige strategieën, waarderingsvraagstukken en financiële planningsaspecten. Doel is het terugdringen van de kosten en het vergroten van de financieringsmogelijkheden op lange termijn. Duckworth (1993) stelt dat vastgoed met weinig innovatieve middelen wordt gemanaged, vergeleken met andere productiemiddelen binnen een organisatie met gelijke omvang. De methoden die gebruikt worden beperken zich tot benchmarken en het uitvoeren van investeringsanalyses en kostencalculaties voor de afweging van alternatieven bij besluitvorming. Uit benchmarkonderzoek (Den Heijer & De Vries, 2004) blijkt dat de aandacht binnen een organisatie betreffende de financiële gevolgen van vastgoed beperkt blijft tot de balansweergave (marktwaarde, economische waarde, boekwaarde, financiële gevolgen), eigendomssituatievraagstukken (huur, lease, eigendom) en kosten. Hierbij wordt gekeken naar de investerings- en exploitatiekosten. In een aantal organisaties is het vanwege vastgestelde financieringsmethoden (geldstromen) niet gebruikelijk om deze in relatie tot elkaar te bezien en af te wegen.

In de tweede soort publicaties wordt de verhouding tussen kosten en opbrengsten beschreven. Oudere publicaties hierover blijven beperkt tot de monetaire kosten en opbrengsten. De meer recente publicaties laten zien dat ook de niet-monetaire kosten en opbrengsten een rol spelen bij het welslagen van een ingreep, overeenkomstig de eerdergenoemde ontwikkelstadia van vastgoedmanagement. Een eerste stap naar het verkrijgen van inzicht in niet alleen de kosten, maar ook de opbrengsten van huisvesting is gemaakt in de definitiestudie omtrent 'kosten en baten' van kantoorinnovatie (Van der Voordt, 2003). Hierin wordt onderzocht hoe de doelstellingen van kantoorinnovatie geoperationaliseerd kunnen worden in meetbare termen. Daarnaast geeft het onderzoek een uitgebreid overzicht van het probleemveld en gaat daarmee verder dan het literatuuronderzoek van Haynes (2000). Van der Voordt concludeert aan de hand van literatuurstudie, gesprekken met experts, workshops, deelname aan conferenties en eigen projectevaluaties dat er nog veel omissies bestaan in de benodigde kennis. Zo ontbreekt bijvoorbeeld een integraal kader van alle kosten en baten, zijn er meetproblemen en is er behoefte aan standaardisatie van meetmethoden. Het onderzoek richt zich op de prestatie van kantoor- of werkplekinnovatie en niet direct op de organisatieprestatie. De definitiestudie richt zich verder op de uitwerking van het begrip satisfactie en arbeidsproductiviteit. Algemene conclusie van de definitiestudie is onder andere dat inzicht in de effecten van werkplekinnovatie op het bedrijfsresultaat van belang is voor organisaties. Het bedrijfsresultaat wordt echter door zeer veel factoren beïnvloed, zowel intern als extern. Het vraagstuk is daardoor zeer complex en de inbreng vanuit de bedrijfseconomie is noodzakelijk. Van de Voordt (2003) eindigt met 'Voor een integrale afweging van de kosten en baten van veranderingen in de organisatie, de werkprocessen, huisvesting en ICT, is uiteraard ook een integrale analyse nodig. Welke maatregelen hebben effect, voor wat en voor wie, op zichzelf en in verhouding tot de kosten?'

Waarin kan een bedrijf het beste investeren?'. Dit is exact de vraag die in dit onderzoek naar de effecten van vastgoedingrepen centraal staat.

Frankema (2003) geeft in 'kantoorinnovatie in bedrijfseconomisch perspectief' een bedrijfseconomische beschouwing over hetzelfde onderwerp als aanvulling op de eerder genoemde definitiestudie. De bedrijfseconomische beschouwing bekijkt de toepassingsmogelijkheden van de economische wetenschap. De organisatie wordt daarin beschouwd als economische eenheid die streeft naar winstmaximalisatie en continuïteit op lange termijn. 'In de economische analyse wordt gekeken naar het effect van een ingreep in de productiemiddelen op de eindproductie. Welke veranderingen zijn er in de inputfactoren opgetreden en welke vergroting van de output heeft dit opgeleverd?'. Kantoorinnovatie wordt in de beschouwing van Frankema gezien als zowel kapitaalgoed en inputfactor als organisatievorm. De keuze voor een bepaald kantoorconcept is volgens hem de fysieke vormgeving van de organisatiestructuur en is daarmee tevens bepalend voor de afweging van de aanwending van middelen. In bedrijfseconomisch perspectief wordt het verhogen van de arbeidsproductiviteit en arbeidssatisfactie niet als doel gezien, maar als middel om daarmee de prestatie van de organisatie te verhogen.

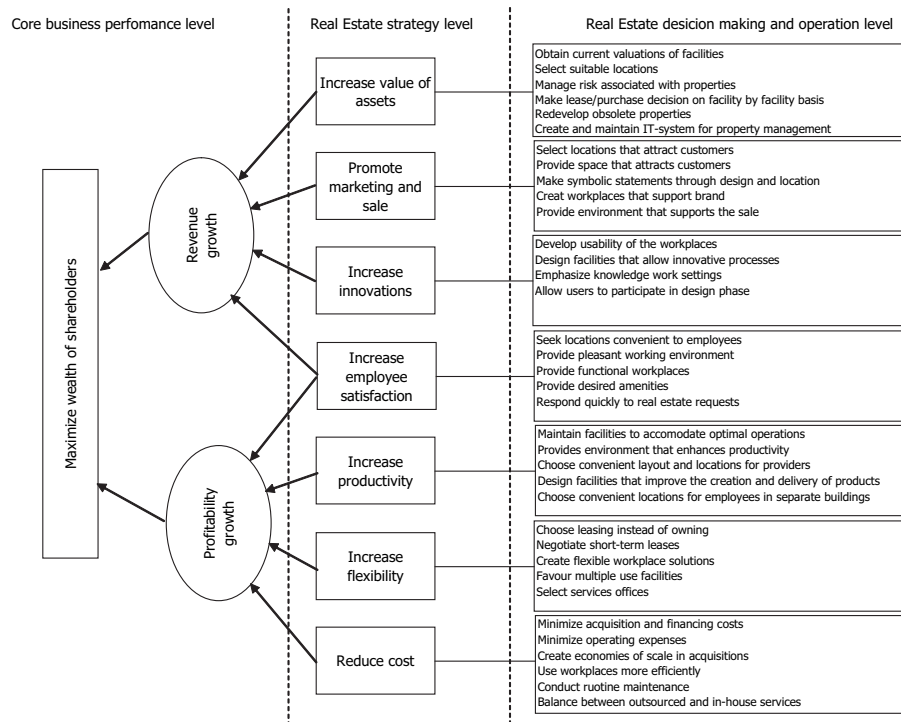
In het afstudeeronderzoek van Van Meerwijk en Scheffer (2004) is een analyse gemaakt van de financiële waarde van de organisatie bij een wijziging in eigendomsvorm van het vastgoed bij beursgenoteerde bedrijven. Hierin is de functie van vastgoed onderverdeeld in een kapitaalsfunctie en een ondersteunende functie. Aan de hand van literatuur en interviews plaatsen zij de invloed van de eigendomswijziging in een model zodat duidelijk wordt dat de wijziging in eigendom een directe en indirecte invloed heeft op de kasstromen en op het risico van de onderneming. Zij concluderen dat een bepaald effect binnen de ene onderneming positief wordt gewaardeerd en bij een andere onderneming negatief. Hiermee komt hun onderzoek overeen met de conclusies van Van der Voordt uit de voorgaande paragraaf dat het verschil tussen kosten en baten van een vastgoedingreep niet op voorhand te bepalen is. Ook de onderzoeken uit deze paragraaf beschouwen slechts een deel van het geheel. De optelling van de resultaten van de onderzoeken naar de effecten van vastgoed op de tevredenheid en de financiële prestatie is niet zonder meer te maken. Hiervoor is inzicht in alle relaties noodzakelijk.

Vastgoedingrepen ter verbetering van de organisatieprestatie

De derde categorie publicaties richt zich op de vraag in hoeverre vastgoed bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Deze categorie komt voor een groot deel overeen met de voorgaande categorie, omdat de doelstellingen van de meeste organisaties financieel getint zijn. Toch blijkt steeds vaker dat naast de continuïteit, waarvoor een positieve balans tussen kosten en opbrengsten een voorwaarde is, organisaties ook maatschappelijke en sociale doelstellingen formuleren. De afwe-

ging die dan gemaakt wordt, is niet alleen een afweging tussen kosten en opbrengsten, maar een afweging tussen belangen in relatie tot de geformuleerde doelstellingen. Omdat veel maatschappelijke en sociale doelstellingen niet meetbaar geformuleerd worden is het achterhalen van de bijdrage van vastgoed erg lastig. Daarnaast geldt met name in dit perspectief dat de uiteindelijke bijdrage van vastgoed tot stand komt via de indirecte en directe beïnvloeding. Dus in combinatie met overige productiemiddelen. In deze categorie zijn de meest genoemde prestatieaspecten de efficiency en effectiviteit van de huisvesting ten aanzien van de doelstellingen.

Ook vanuit dit perspectief is er geen sprake van eenduidigheid. Nourse en Roulac (1993) geven aan dat meerdere vastgoedstrategieën mogelijk en wenselijk zijn om de prestatie te verbeteren. Zij geven aan dat bepaalde strategieën meer geschikt zijn voor het realiseren van bepaalde marketingdoelstellingen. De Jonge (1996) benoemt zeven velden waarop vastgoed een bijdrage kan leveren aan het realiseren van de prestatie van de organisaties. Lindholm en Kibler Leväinen (2006) concluderen op basis van de genoemde onderzoeken en interviews onder 26 organisaties dat er zeven vastgoedstrategieën zijn om prestatie te verbeteren: (1) waardeverhoging, (2) PR en marketing (3) innovatieverbetering (4) tevredenheidsverbetering (5) productiviteitsverhoging (6) flexibiliteitsverbetering en (7) kostenreductie. Zij combineren dit met de 'value drivers' opbrengsten verhogen en de verbetering van winstgevendheid (figuur 25). Het probleem met dit model is dat de value drivers elkaar overlappen. Zo is de winstgevendheid het verschil tussen de opbrengsten en de kosten. Daarnaast onderscheiden zij geen onderlinge relaties tussen de vastgoedstrategieën en laten zij de context buiten beschouwing.



figuur 25 model Lindholm, Kibler en Levainen (2006)

Naast Nourse en Roulac, en De Jonge benoemen ook Kohnstamm (1994), Duffy (1997), Van Ree (2004), Van der Voordt (2003, 2006) en Krumm (1999, 2001) verschillende vastgoedingrepen om daarmee prestatieaspecten te beïnvloeden. Combinatie van alle vastgoedingrepen en de te beïnvloeden prestatieaspecten laat zien dat er wel overeenkomsten zijn die op verschillende manieren benoemd zijn. In tabel 7 zijn de mogelijkheden uit de literatuur gecombineerd met de negen mogelijkheden om met vastgoed de prestatie te beïnvloeden. Tevens is aangegeven op welke prestatieaspecten deze betrekking hebben. Geconcludeert kan worden dat de er overeenstemming bestaat over de volgende negen manieren om met vastgoed een bijdrage te leveren: (1) het verlagen van huisvestingskosten, (2) productie vergroten, (3) risico beheersen, (4) financieringsmogelijkheden vergroten, (5) flexibiliteit vergroten, (6) cultuur verbeteren, (7) imago ondersteunen of uitdragen, (8) innovatie stimuleren (9) satisfactie verhogen. Uit de tabel wordt duidelijk dat 'creativiteit' de mate is waarin organisaties nieuwe producten, processen en manieren van werken ontwikkelen. In de gehanteerde definitie van organisatieprestatie is creativiteit een middel om onderscheidend te kunnen zijn en blijven. Ook worden vastgoedstrategieën genoemd die de flexibiliteit verbeteren. Hier vallen met name ingrepen onder die te maken hebben met het gebruik en de inrichting van de werkplek, de soorten werkplekken, de afwerking en de kwaliteit en de kosten van de huisvesting. Flexibiliteit is dan een middel om kosten te reduceren of de satisfactie te verbeteren.

Vastgoedingrepen	kostenverlaging	productie verhogen (aantal)	flexibiliteit verhogen	cultuur ondersteunen	risico verlagen	financieringsmogelijkheden vergroten	imago verbeteren	innovatie stimuleren	tevredenheid vergroten
aandacht besteden aan meubilair, stoffering aankleding en kleur		X							X
beschikbare technologie							X		
bijdragen aan marketing	X								
bruto / nettoverhouding vloeroppervlak				X					
cultuur versterkend				X					
energiebesparing	X								
faciliteiten aansluitend bij organisatie filosofie en cultuur				X					
financiële structuur en weerstandsvermogen						X			
financiële waarde verhogen van vastgoed						X			
imago ondersteunend							X		
juiste balans tussen kosten en baten	X								
kostprijs van diensten en producten	X								
kwaliteit van de beschikbare services		X							X
kwaliteit van de dienstverlening		X							X
kwaliteit van de werkplek		X							X
mate van klantgerichtheid		X					X		
mogelijkheid om werkplekken aan te passen aan functionele veranderingen	X		X						
mogelijkheid van inkrimpen en uitbreiden	X		X						
ondersteunen cultuur				X					
ondersteunen facilitaire processen	X	X							
ondersteunen personeelsbeleid				X					X
ondersteunen primaire proces	X	X							
ondersteunen verkoopproces		X					X		
ontwerp van afwerking en meubilair		X	X						X
ontwerp van plattegrond en werkplekken	X	X	X						
productieproces		X							
reduceren aantal werkplekken	X								
reduceren gebruikskosten	X								
reduceren gebruiksoppervlak per persoon	X								
reduceren totale kosten	X								
risicobeheersen					X				
ruimtebeheer en -gebruik	X		X						
standaardisatie van meubilair en communicatie-apparatuur	X		X						
stimulerend, sfeerbepalend							X	X	X
toevoegen collectieve ondersteunende elementen				X					
verbeteren flexibiliteit			X						
verbeteren PR							X		
verbeteren productiviteit	X	X							
verbeteren tevredenheid									X
voorkomen verhuizingen door gebruik van standaard werkplekken	X		X						
voorzien in diversiteit aan werkplekken			X	X					X
voorzien in interactieve en stimulerende plattegrond en afwerking							X	X	X

tabel 7 vastgoedingrepen uit de literatuur in relatie tot prestatieaspecten

Er zijn verschillende manieren waarop de genoemde doelstellingen getypeerd kunnen worden. Porter (1985) hanteert een typering van strategieën waarbij hij onderscheid maakt tussen enerzijds de markt (segmentatie- of totale markt-benadering) en anderzijds het onderscheidende vermogen (lage prijs of differentiatie in producten). Het resultaat is een viertal generieke strategieën, zoals in figuur 26. Kotler (1996) typeert de organisatiestrategieën aan de hand van de marketing-P's. Hierbij worden vier categorieën onderscheiden: (1) beste product, (2) beste prijs, (3) beste plaats en (4) beste promotie. Voor beide typeringen geldt dat om te kunnen overleven organisaties op alle categorieën een bepaald minimum moeten realiseren. Daarnaast kiezen zij één (of meer categorieën) op basis waarvan zij zich willen onderscheiden. Een voorbeeld is te vinden in de supermarktwereld. Zowel AH als de Aldi kunnen blijven bestaan. AH streeft naar verhoging van het onderscheidend vermogen door te investeren in A-locaties, een specialistisch assortiment. Terwijl het onderscheidend vermogen van de Aldi voornamelijk ingevuld wordt door de laagste prijs. In tabel 8 zijn de typering van Porter en Kotler gecombineerd met de onderscheiden prestatieaspecten (productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen) weergegeven. Uit deze tabel wordt duidelijk dat de ordeningen elkaar niet uitsluiten.

		Source of Competitive Advantage	
		LOW COST	DIFFERENTIATION
Competitive Scoop	INDUSTRY WIDE	COST LEADERSHIP Authoritative on cost reduction	DIFFERENTIATION Differentiate from competition
	SINGLE SEGMENT	FOCUS on cost reduction within submarket	FOCUS on differentiation within submarket

figuur 26 generieke strategieën naar Porter (1985)

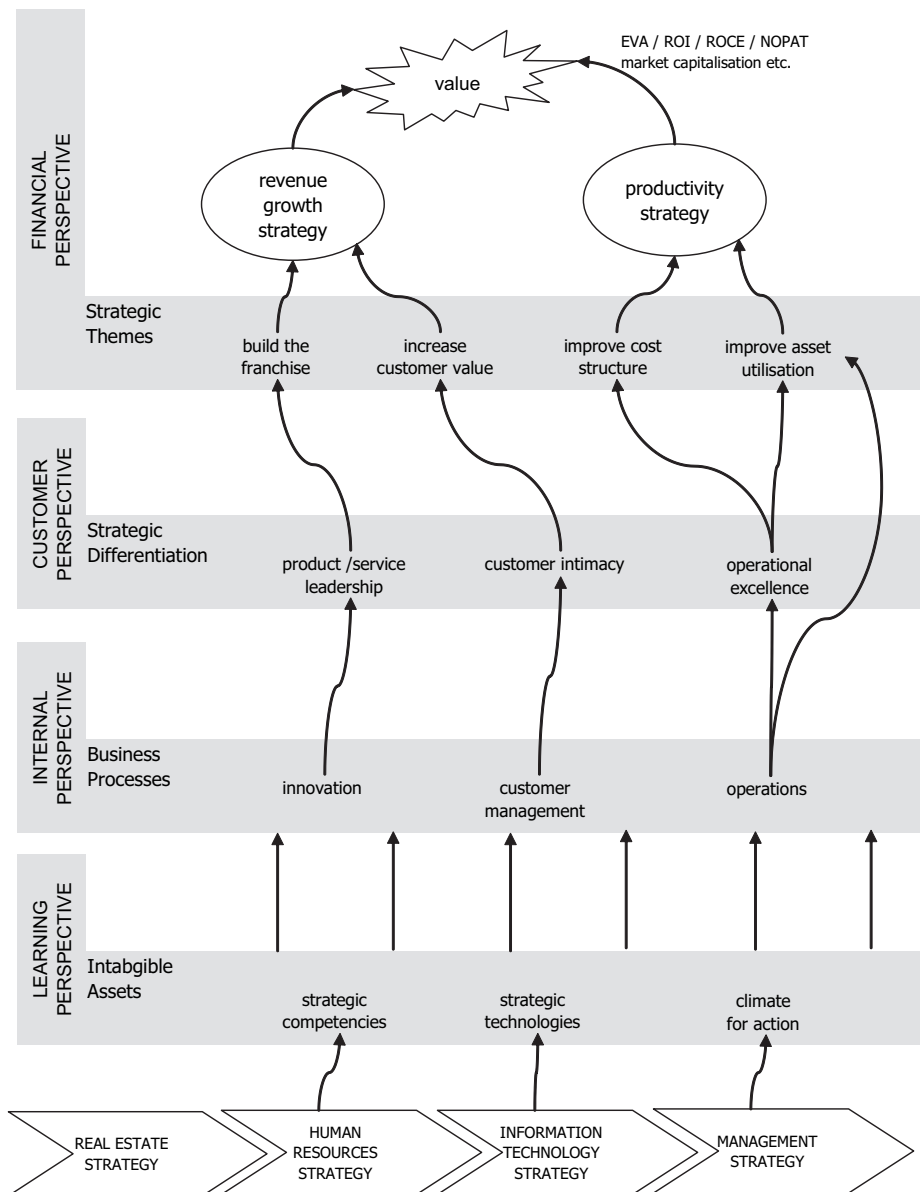
Marketingdoelstelling (Kotler)	Organisatiestrategie (Porter)	Prestatieaspect	Doelstelling vastgoedingreep
Prijs (Price)	Cost leadership en focus op kosten	Winstgevendheid	Kosten verlagen, risico beheersen, financieringsmogelijkheden vergroten, flexibiliteit vergroten
Product (Product) en Proces (Process)	Differentiatie en segmentatie	Productiviteit	Satisfactie verhogen, onderwijssynergie vergroten, innovatie stimuleren
Imago (Performance)	Focus op differentiatie en segmentatie	Onderscheidend vermogen	Imago ondersteunen, cultuur verbeteren, productie vergroten

tabel 8 verschillende ordeningen en doelstellingen vastgoedingreep

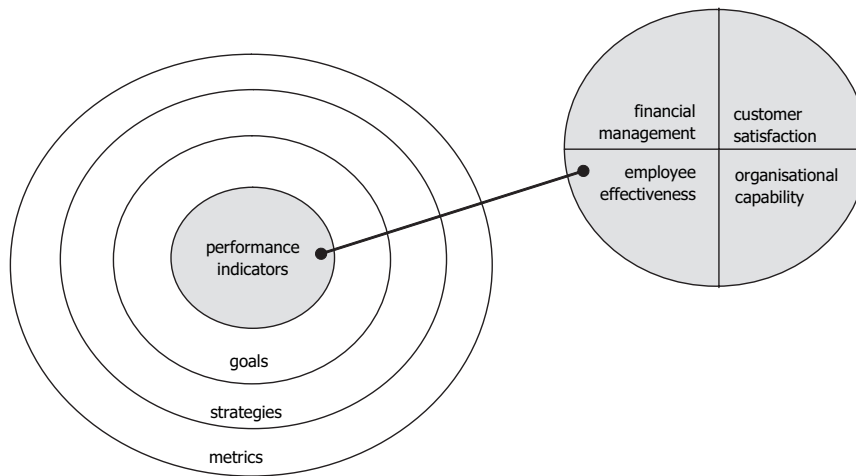
Plaats is voor alle hogescholen van gelijk belang als deel van het onderscheidend vermogen. Uitzondering hierop zijn de hogescholen met unieke opleidingen in Nederland, zoals de kunstopleidingen, de agrarische en maritieme opleidingen en de opleidingen vanuit een bepaalde levensoriëntatie (bijvoorbeeld de antroposofische opleidingen). Voor de hogescholen in Nederland geldt dat deze op plaatsen gehuisvest zijn die goed bereikbaar zijn met het openbaar vervoer dan wel met eigen vervoer. Daarbij komt dat hogescholen geen vrij recht van vestiging hebben buiten de bestaande vestigingsplaatsen.

Voor de prestatieaspecten in het conceptueel model geldt dat prijsdoelstellingen betrekking hebben op winstgevendheid, de imago doelstellingen op het onderscheidend vermogen en de proces-/productdoelstellingen op alle drie de aspecten. Een beter proces/product kan voor een hogeschool bijdragen aan het onderscheidend vermogen. Omdat het onderwijsproces arbeidsintensief is, zal een efficiënter proces zowel een verbeterde productie als lagere kosten (en dus hogere winstgevendheid) tot gevolg hebben.

Ongeacht de gebruikte ordening blijkt dat er wel eenduidigheid bestaat over het feit dat de vastgoedingrepen afgeleid moeten worden van de organisatiedoelstellingen. Modellen die hiervoor gebruikt kunnen worden zijn gebaseerd op de Balance Score Card (Kaplan en Norton, 1996 en 1998). Zo heeft Burns (2003) een model ontwikkeld (figuur 27) waarin de organisatiestrategie in de vier perspectieven van de Balance Score Card (Financieel, klant, intern en innovatie) vertaald wordt naar de generieke strategieën van Porter (1985). Aan de hand van deze 'doorvertaling' kunnen de vastgoedingrepen gepland worden. Gensler (2003) hanteert een soortgelijke manier, alleen wordt deze visueel weergegeven in een cirkel (figuur 28). De cirkel begint in het midden met organisatorische prestatie-indicatoren op het gebied van financieel management, klanttevredenheid, werknemerseffectiviteit en organiserend vermogen. Aan de hand hiervan worden vastgoeddoelstellingen geformuleerd en in tweede instantie strategieën. In de laatste cirkel staan de indicatoren (metrics) waarin duidelijk moet worden of de strategieën de gewenste resultaten hebben.



figuur 27 onderzoeksmodel Burns (2002)



figuur 28 cirkel van Gensler (gepresenteerd door Dalton en Caddy II, 2003)

Er zijn echter een paar problemen bij deze manier van werken: de vastgoedinterventies vanuit de verschillende perspectieven of strategieën kunnen tegenstrijdig zijn en de effecten van een vastgoedinterventie zijn niet eenduidig. Als gevolg van de indirecte beïnvloeding van vastgoed kan niet zonder meer gesteld worden dat een gelijke interventie altijd dezelfde effecten zal hebben. Feijts (2006) heeft in een uitgebreide literatuurstudie aan de hand van publicaties relaties beschreven tussen vastgoedkenmerken en prestatieaspecten. Het resultaat is een model dat rechtlijnige en eenrichtingsrelaties beschrijft. Daarnaast is het model opgesteld aan de hand van literatuur. Het model redeneert vanuit het vastgoed en geeft aan of er sprake is van een relatie met de prestatie-indicatoren productiviteit, effectiviteit, efficiëntie, creativiteit en flexibiliteit. Alleen de relaties waarover gepubliceerd zijn, zijn in het model weergegeven. Ook wordt er geen rekening gehouden met onderlinge beïnvloeding en met het feit dat bepaalde effecten sterker zijn dan andere.

De ontwikkeling van de beschreven modellen geeft aan dat men op zoek is naar relaties, dat men veronderstellingen heeft, maar die niet kan staven. Tevens blijkt dat er een veelheid aan relaties bestaat waarover geschreven is, maar die niet op elkaar aansluiten, met als gevolg dat de modellen of vanuit één perspectief (vastgoed) of vanuit de organisatie redeneren.

Vastgoedgerelateerde prestatie-indicatoren

Afhankelijk van de ontwikkelfase van vastgoedmanagement, verandert de behoefte aan instrumenten en data. In tabel 9 is per ontwikkelfase weergegeven welke beheersinstrumenten en prestatie-indicatoren gebruikt worden (gebaseerd op Raas, 2004).

Ontwikkelstadium	Doel vastgoedfunctie	Instrumenten	Kengetallen
Taskmaker	Technisch op peil houden vastgoedvoorraad	Onderhoudsplanning	Onderhoudskosten per vloeroppervlak, Onderhoudskosten per tijdvak
Controller	Minimaliseren gebouwkosten	+ Aanpassingenplanning, investeringenplanning	+ Huisvestingskosten per gebruiker, huisvestingskosten per vloeroppervlak, huisvestingskosten per tijdvak
Dealmaker	Standaardisering gebouwgebruik	+ Benchmark intern Standaard werkplekken Service level agreements (SLA)	+ Werkplekken per vloeroppervlak, huisvestingskosten per werkplek, werkplekkosten per tijdvak
Entrepreneur	Marktconforme tarieven en mogelijkheden	+ Benchmark extern	+ Marktprijzen voor huisvestingsdiensten
Business Strategist	Voortstuwning bedrijfsmissie	<i>Nog onbekend</i>	<i>Nog onbekend</i>

tabel 9 inventarisatie beheersinstrumenten (gebaseerd op Raas, 2004)

In de eerste fase gaat het om het technisch instandhouden van het gebouw. Bepalende factor is dan de technische levensduur van de materialen ongeacht het gebruik. In de tweede fase gaat het om het minimaliseren van de gebouwgebonden kosten door het afstemmen van de investeringen en de exploitatie. Hierdoor kan het voorkomen dat door wijzigingen in het gebruik het onderhoudsbeleid aangepast zal worden. De derde fase heeft betrekking op het afstemmen op de gebruikers door bijvoorbeeld het standaardiseren van de dienstverlening. Het gaat dan om het minimaliseren van de totale kosten van de organisatie (gebouwgebonden én gebruikskosten). Door standaardisatie van bijvoorbeeld meubilair kunnen verhuizingen sneller afgehandeld worden, met als gevolg dat er minder tijd verloren gaat. Veel gebruikte instrumenten in deze fase zijn benchmarks en methoden voor doorbelasting. In de vierde fase is marktconformiteit belangrijk. Ook in deze fase zijn veel gebruikte instrumenten benchmarks, maar dan met externe aanbieders. In de laatste fase gaat het om behalve aan financiële waarde (winstgevendheid) ook bij te dragen aan het onderscheidende vermogen van de organisatie. De benodigde instrumenten zijn nog onbekend. Veel gebruikte kengetallen in de eerste fase zijn de onderhoudskosten in relatie tot de kwaliteit van het gebouw (figuur 29). In de tweede fase komen daar ook de investeringskosten bij en in de derde fase de gebruikskosten. In de vierde fase worden dezelfde kengetallen gebruikt, maar dan met een opslag voor winst en risico.

Uit een inventarisatie van benchmarks (Den Heijer & De Vries, 2004) blijkt dat de meest voorkomende indicatoren betrekking hebben op m², afschrijvings- en exploitatiekosten gecombineerd met het aantal gebouwen. De verzekeringswaarde, OZB-waarde, historische kostprijs of vervangingswaarde wordt over het algemeen niet genoemd maar zijn soms te achterhalen uit de balans. Uit deze inventarisatie kan

opgemaakt worden dat de vastgoedfunctie zich in de organisaties bevindt in de eerste twee fasen van ontwikkeling, ondanks dat men benchmarks gebruikt. Het uitvoeren van benchmark wil namelijk niet zeggen dat de vastgoedfunctie zich ook bevindt in de derde ontwikkelfase.

	Organisatieperspectief	Vastgoedperspectief
Strategisch perspectief	BESTUURDER mix van subdoelstellingen voor bereiken instellingsdoelstellingen: huisvestingslasten / totale lasten huisvestingslasten / totale baten	FINANCIER totale vervangingswaarde vervangingswaarde / m2 bvo geïnvesteerd vermogen boekwaarde omvang totale vastgoedvoorraad
Operationeel perspectief	GEBRUIKER m2 bvo / gebruiker of ruimtesoort interne huurprijzen, eventueel gespecialiseerd naar ruimtesoorten	BEHEERDER bouwkosten / m2 bvo investeringskosten / m2 bvo exploitatiekosten / m2 bvo levensduren onderhoudsfrequenties

figuur 29 inventarisatie indicatoren uit Benchmarks (Den Heijer & De Vries, 2004)

Opvallend is dat van de genoemde indicatoren slechts enkele vastgoedgerelateerd zijn. Het gaat dan om zogenaamde investerings- of exploitatiekosten. Geen van de indicatoren meet het behalen van de organisatiedoelstelling. Dit verklaart waarom vastgoedafwegingen in het meest gunstige geval gebaseerd worden op de investerings- en/of exploitatiekosten. In jaarverslagen wordt vaak wel een paragraaf of hoofdstuk gebruikt om de huisvestingssituatie weer te geven. Afhankelijk van de organisatie worden in dit deel zowel kwantitatieve (m², aantal gebouwen, aantal werkplekken, kosten) als kwalitatieve aspecten opgenomen. Maar in een groot aantal organisaties worden echter als gevolg van scheiding van zeggenschap en budgetafspraken bij vastgoedbeslissingen alleen de investeringskosten in ogenschouw genomen. De afweging wordt slechts zelden gemaakt op basis van kosten en baten (wat levert het op!).

Uit de toenemende vraag om benchmarkdata en beheersinstrumenten blijkt dat de vastgoedfunctie van organisaties aan het verschuiven is. Men is niet meer alleen gericht op de technische staat van het gebouw, maar ook op het gebruik en de realisatie van de geformuleerde organisatiedoelstellingen (o.a. Den Heijer, 2004; Bank, 2006). Men is continu op zoek naar de wijze waarop de vastgoedfunctie vormgegeven moet worden om een bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen. Bank (2006) constateert dat de verschillende maatregelen die nodig zijn om de vastgoedafdeling optimaal bij te laten dragen aan de organisatiedoelstellingen met elkaar

kunnen conflicteren. Hierdoor is het niet mogelijk om dé ideale organisatie te ontwikkelen. Omdat de organisatiedoelstellingen uniek zijn, evenals de belanghebbenden, is de wijze waarop met vastgoed(management) een bijdrage geleverd kan worden eveneens organisatiespecifiek en niet zonder meer kopieerbaar.

Veel organisaties denken met het uitvoeren van benchmark hun vastgoed beter af te kunnen stemmen op de primaire processen of de organisatiedoelstellingen. Den Heijer (2004) geeft aan dat de vergelijking aan de hand van bestaande kengetallen niet leidt tot de optimale inzet van vastgoed: 'de organisatie met de laagste kosten/m² kan wel eens de minst productieve zijn'. De besluitvorming dient plaats te vinden door het relateren van de ingezette middelen (input) aan de mate waarin de doelstellingen gerealiseerd zijn (prestatie). Sturen op minimalisatie van de gebouwgebonden kosten zou bij het gebruik extra kosten kunnen veroorzaken. Voorgesteld wordt om afwegingen ten minste te baseren op kosten, gebruik en m², waarbij de doelstelling van de organisatie als randvoorwaarde beschouwd moet worden.

In het laatste ontwikkelingsstadium dient vastgoed op ontwikkelingen binnen en buiten het primaire proces afgestemd te worden, en worden de effecten van vastgoedingrepen gemonitord en gemeten. In deze fase heeft de vastgoedmanager behoefte aan instrumenten waarmee de invloed van vastgoed op het presteren van de organisatie in kaart gebracht en gemeten kan worden en waarmee pro-actief gestuurd kan worden, zodat de inzet van vastgoed een rol kan spelen tijdens de strategische besluitvorming binnen een organisatie. De driedimensionale kengetallen van Den Heijer (2004) en De Vries (2004) zouden een oplossing kunnen zijn. Deze kengetallen relateren aan drie van de vier CREM-perspectieven. Zo kunnen de kosten, de m² en het gebruik vergeleken worden (bijvoorbeeld kosten/m²) in relatie tot aantal studenten of omzet. Het bijdragen aan de doelstelling blijft echter nog achterwege. Hiervoor zijn meer dimensionale indicatoren/instrumenten nodig. Het gaat dan om de mate waarin vastgoed bijdraagt aan het functioneren van de organisatie, in de zin van verbetering van bijvoorbeeld communicatie, productiviteit, efficiëntie. Hiervoor is inzicht nodig in wat organisatieprestatie is en de wijze waarop vastgoed de aspecten van organisatieprestatie beïnvloedt.

Implicaties voor het conceptueel model

- Vastgoedingrepen worden gerealiseerd om doelstellingen te bereiken. Afhankelijk van de omvang en de complexiteit van de ingreep varieert deze van consolidatie en modificatie tot nieuwbouw.
- De literatuur is aan de hand van de volgende hoofdlijnen in te delen: (1) ingrepen om satisfactie en arbeidsproductiviteit te verhogen, (2) ingrepen om de financiële prestatie van de organisatie te verbeteren en (3) ingrepen om doelstellingen van de organisatie te realiseren.

- Ondanks de verschillende manieren van ordening en benadering worden gezamenlijk 9 mogelijkheden genoemd om met vastgoed de prestatie te verbeteren: (1) kosten verlagen, (2) opbrengsten verhogen door het verhogen van de productie. Het verhogen van de prijs heeft geen relatie met vastgoed en wordt daarom buiten beschouwing gelaten, (3) flexibiliteit vergroten, (4) cultuur ondersteunen, (5) risico verlagen, (6) financieringsmogelijkheden vergroten, (7) imago verbeteren, (8) innovatie stimuleren, (9) tevredenheid vergroten.
- De mogelijke bijdragen van vastgoed kunnen elkaar versterken of tegenwerken.
- Ook de context is een bepalende factor.

Het verhogen van de productiviteit is niet apart in het model meegenomen omdat dit een resultaat is van het verhogen van de output (productie) of het verlagen van de input (kosten). Van de genoemde negen mogelijkheden om met vastgoed de prestatie te verbeteren levert het verlagen van de kosten een directe verandering in de winstgevendheid op. De overige mogelijkheden beïnvloeden de prestatieaspecten indirect.

In tabel 10 zijn de doelstellingen van de vastgoedingrepen gecombineerd met de onderscheiden prestatie-aspecten. Uit deze tabel blijkt dat er onderlinge relaties bestaan tussen de negen mogelijkheden en dat ze niet gelijk zijn in de benaming. Zo is het verbeteren van de cultuur een middel om de tevredenheid van de medewerkers te vergroten. Het vergroten van de tevredenheid wordt echter ook apart benoemd. Aan de hand van het empirisch onderzoek zullen uitspraken gedaan kunnen worden over de daadwerkelijke onderlinge relaties.

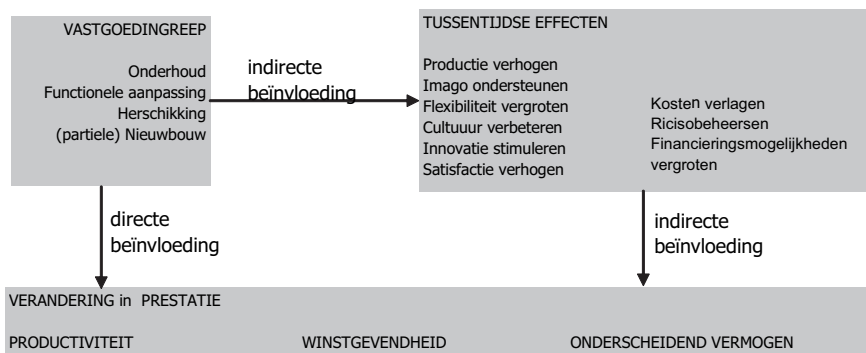
ingrepen ter verbetering van:

	tevredenheid	financiële prestatie	doelstellingen
kosten verlagen		X	X
productie verhogen		X	X
flexibiliteit vergroten	X	X	X
cultuur verbeteren	X	X	X
risico verlagen		X	X
financieringsmogelijkheden vergroten		X	X
imago verbeteren	X	X	X
innovatie stimuleren		X	X
tevredenheid vergroten	X	X	X

Prestatie aspecten (vlgs. Tangen)	productiviteit	winstgevendheid
	onderscheidend vermogen	

tabel 10 relatie tussen doelstellingen van ingrepen uit literatuur gecombineerd met prestatieaspecten

In figuur 30 zijn de negen directe en indirecte manieren van beïnvloeding in het input – output model gepositioneerd. De meeste manieren zijn gericht op het verbeteren van de processen. Het verhogen van de opbrengsten door het verhogen van de productie, valt binnen het organisatieaspect ‘proces’ omdat het hier gaat om het verbeteren van de organisatieprocessen. Kostenverlaging heeft een dubbelfunctie. Wanneer beoogd wordt de totale kosten te verlagen zal dit voornamelijk betrekking hebben op de processen. Wanneer het gaat om het verlagen van de huisvestingskosten alleen, dan is dit gericht op het verbeteren het financiële resultaat en wordt de winstgevendheid direct beïnvloed. Het verbeteren van het imago heeft alleen invloed op de output, de processen zullen door een goed imago niet anders verlopen. Het beheersen van risico's en het vergroten van de financieringsmogelijkheden heeft betrekking op de gemonetariseerde output.



figuur 30 vastgoedingrepen en effecten voor de prestatie

3.5 CONTEXTVARIABLEN

Algemene contextvariabelen

Uitgangspunt in dit onderzoek is dat organisaties open systemen zijn. Openheid naar de omgeving houdt in dat organisaties beïnvloed worden door de omgeving en tegelijkertijd invloed hebben op deze omgeving. Verandering in één van de kenmerken zal direct leiden tot veranderingen in de ander. Deze veranderingen kunnen van binnen en buiten het systeem komen, waaronder veranderingen waar niet op gerekend is en veranderingen die niet controleerbaar zijn.

De omgeving van organisaties kan op verschillende niveaus beschouwd worden. Elk niveau heeft zijn eigen variabelen en ontwikkelingen. Van buiten naar binnen wordt allereerst de algemene context onderscheiden. Deze algemene context wordt gevormd door de maatschappelijke, economische en demografische ontwikkelingen. Op hoofdlijnen is deze voor elke organisatie in Nederland is gelijk. Wanneer

regionale verschillen substantieel worden, kan ook onderscheid gemaakt worden in een regionale context. Daarnaast zijn er variabelen en ontwikkelingen die branchespecifiek zijn. En als laatste geldt dat alle organisaties uniek zijn. Deze specifieke context wordt bepaald door de wijze waarop de processen binnen een onderneming uitgevoerd worden, de keuzes die gemaakt worden en de wijze waarop de organisatie aangestuurd wordt.

Specifieke contextvariabelen

Voor het in kaart brengen van de contextvariabelen zijn verschillende theorie en modellen voorhanden, zoals het INK-model (1997), de Balanced Score Card (1996), het Evenwicht Samenhang en Heterogeniteit (2001) gebaseerd op het 7-s model van McKinsey (Pascale, 1988) en het framework van Dawson (1992). Naast deze modellen bestaan er nog verscheidene andere modellen met elk hun eigen achtergrond en wijze van gebruik. In tabel 11 is voor de genoemde modellen aangegeven op welke aspecten deze gebaseerd zijn. Zo wordt duidelijk dat de modellen niet veel van elkaar verschillen. De keuze voor een model of theorie is afhankelijk van de organisatie en van de doelstelling van de analyse. Het INK-model en de Balanced Score Card zijn meer dynamisch van aard. Deze worden gebruikt om de doelstellingen van de onderneming te vertalen in doelstellingen voor de afdeling, het team en uiteindelijk voor de individuele medewerker. Het 7-s model en het framework van Dawson geven meer een statisch beeld van de huidige of gewenste situatie. De modellen kunnen in combinatie met elkaar gebruikt worden.

Model/Theorie	Aspecten	Bron
INK-model	Leiderschap, personeelsmanagement, beleid en strategie, middelenmanagement, management van processen, waardering door medewerkers, waardering door klanten en belanghebbenden, waardering door de maatschappij, eindresultaten	Model voor zelfevaluatie, Instituut Nederlandse Kwaliteit (1997)
Balanced Scorecard	Financieel perspectief, klantenperspectief, interne processen, leer- en innovatief perspectief	The Balanced scorecard, Kaplan and Norton (1996)
ESH	Strategie, systemen, structuur, managementstijl, cultuur, personeel	Facility Management, Maas en Pleunis (2001)
Dawson	Mensen, cultuur, omgeving, technologie, doelen en strategie, structuur	Framework for organisational analysis, Dawson (1992)

tabel 11 inventarisatie variabelen uit organisatiemodellen

Voor het te ontwikkelen conceptueel model zijn de afzonderlijke variabelen van belang. Door de genoemde variabelen uit de organisatiemodellen te ordenen naar de aspecten uit het theoretisch kader wordt duidelijk welke variabelen horen bij de specifieke context (tabel 12). In de kolom specifieke context staan elf variabelen genoemd die betrekking hebben op:

- Leiderschap en structuur: de wijze waarop de organisatie formeel en informeel bestuurd wordt;

- Doelstellingen en strategie: wat wil de organisatie bereiken en op welke manier;
- Cultuur: de wijze waarop met elkaar omgegaan wordt binnen de organisatie.

In de beschreven onderzoeken wordt ook een aantal contextvariabelen benoemd. De uiteenlopende opsomming en indeling van variabelen maakt de resultaten uit de onderzoeken moeilijk vergelijkbaar. Het is daarom lastig, zo niet onmogelijk om de resultaten van de verschillende onderzoeken te combineren. Wel is het mogelijk om met behulp van het input-output model de variabelen uit de publicaties ten opzichte van elkaar te positioneren. Hierdoor wordt duidelijk dat verschillende benamingen dezelfde inhoud hebben. De door de IDRC genoemde variabelen ‘mensen’, ‘technologie’, ‘informatie’, ‘kapitaal’ en ‘vastgoed’ worden in het conceptueel model als input gepositioneerd. Het management zal de afweging moeten maken over de inzet van deze middelen. De culturele aspecten (O’Mara, 1999) kunnen zowel binnen als buiten de organisatie gepositioneerd worden. Omgevingsinvloed en brancheontwikkelingen behoren bij de algemene context. Ook Osgood (2004) benoemt een aantal organisatorische aspecten die binnen de specifieke context thuishoren. Het gaat dan om missie en visie, en waarden en cultuur. De afnemers en markten horen bij de algemene context. De producten en diensten worden in het theoretisch kader gezien als de output. Onderscheidende vermogen is onderdeel van de prestatie.

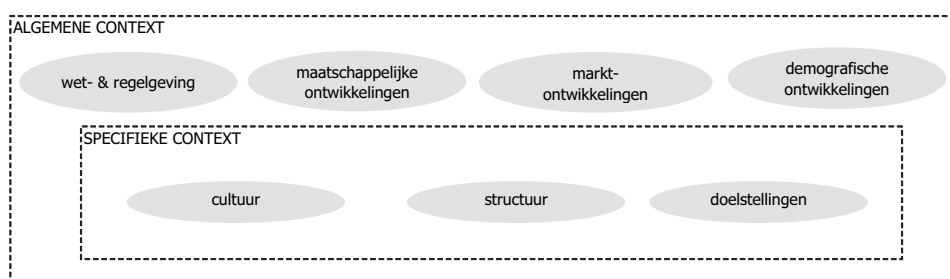
Omdat organisaties als open systemen beschouwd worden is het lastig een expliciete scheiding te maken in exogene en endogene variabelen. Het onderscheid in exogene en endogene variabelen is in dit onderzoek niet essentieel. Het gaat om het achterhalen van bepalende factoren uit de context. Beter is om de variabelen die voor de hele branche gelden, onder te brengen in de algemene context. Organisatiespecifieke variabelen horen dan bij de specifieke context. Het gelijkhouden van de algemene context zorgt ervoor dat alle onderzoeksobjecten goed vergelijkbaar zijn. Zo wordt het aantal relaties beperkt.

		Input	Proces	Output	Resultaat	Belanghebbenden	Context	
							algemeen	specifiek
IDRC (1993)	Technologie	x						
	Mensen	x						
	Informatie/communicatie	x						
	Vermogen	x						
	Vastgoed	x						
ESH (2001)	Strategie							x
	Systemen		x					
	Structuur							x
	Cultuur							x
	Managementstijl							x
	Personeel	x						
O'Mara (1999)	Markontwikkelingen						x	
	Ontwikkelingen in de industrie						x	
	Culturele vraagstukken						x	x
	Structuurvraagstukken							x
Osgood (2004)	Missie en visie							
	Klanten en markten					x	x	x
	Producten en diensten			x		x		
	Onderscheidende competenties	x				x		
	Waarde en cultuur							x
INK model (1997)	Leiderschap							x
	Personeelsmanagement	x						
	Beleid en strategie							x
	Middelenmanagement	x						
	Management van processen		x					
	Waardering door medewerkers					x		
	Waardering door klanten en belanghebbenden					x		
	Waardering door de maatschappij					x		
	Eindresultaten			x	x			
Balanced Score Card (1996)	Financieel perspectief				x			
	Klantenperspectief					x		
	Interne processen		x					
	Leer- en innovatieperspectief							x
Dawson (1992)	Mensen	x						
	Cultuur							x
	Omgeving						x	x
	Technologie	x						
	Doelen en strategie							x
	Structuur							x

tabel 12 variabelen geordend naar theoretisch kader gebaseerd op Dawson (1992), IDRC (1993), BSC (1996) INK (1997), ESH (2001), O'Mara (1999), Osgood (2004).

Implicaties voor het conceptueel model

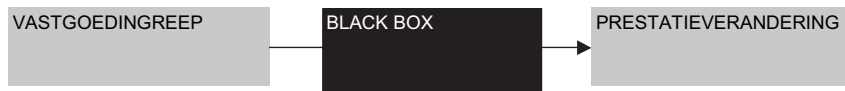
- Er dient onderscheid gemaakt worden in een specifieke en algemene context.
- De algemene context bestaat uit voor de organisatie exogene variabelen, zoals wet- en regelgeving, maatschappelijke ontwikkelingen, marktontwikkelingen en demografische ontwikkelingen.
- De specifieke context is organisatiespecifiek en wordt gevormd door variabelen zoals cultuur, structuur (waaronder leiderschap) en doelen van die organisatie.
- Ordening van de variabelen uit de verschillende modellen en publicaties over de relatie van vastgoed met de prestatieaspecten biedt een eenduidig analysekader.



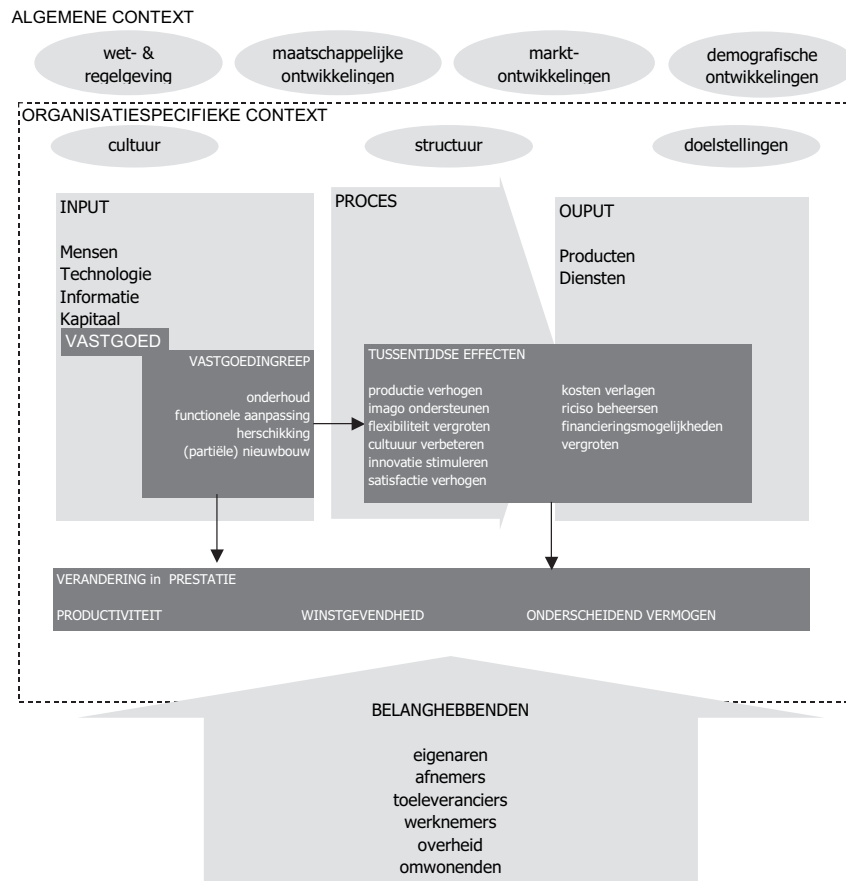
figuur 31 algemene en specifieke contextvariabelen

3.6 HET CONCEPTUEEL MODEL

Aan de hand van de eisen vanuit de onderzoeksbenadering (hoofdstuk 2) en de veronderstellingen uit hoofdstuk 1 aangevuld met bestaande onderzoeken/publicaties is het conceptueel model voor dit onderzoek ontwikkeld. Het conceptueel model geeft een set van veronderstellingen weer, die uit twee hoofdveronderstellingen bestaan. Allereerst de veronderstelling dat een vastgoedingreep invloed heeft op de prestatie van de organisatie en de tweede dat deze effecten tot stand komen in samenhang met variabelen in de context. Om deze veronderstellingen te expliciteren zijn twee conceptuele modellen opgesteld: één voor de black box-analyse en één voor de in de box-analyses (figuur 32). Met de black box-analyses wordt getracht de problemen met betrekking tot de meetbaarheid te achterhalen. Door de in de box-analyses wordt getracht de problemen met betrekking tot de isoleerbaarheid op te lossen.



conceptueel model 'black-box'



figuur 32 conceptueel model 'in-de-box'

Allereerst wordt uitgegaan van vastgoed als productiemiddel, waarbij het vraagstuk van de bedrijfsvoering zich richt op de inzet van productiemiddelen om zo een optimale bijdrage te leveren aan de organisatieprestatie. Hierbij gaat het dus niet om het optimaliseren van de prijs/kwaliteit verhouding van de vastgoedportefeuille zelf, maar om de relatie met de organisatieprestatie. Het model laat de organisatie als open systeem zien binnen het maatschappelijk systeem. De organisatie is geschematiseerd als een systeem van input en output, met continuïteit- en andere doelstellingen. Ook is er rekening gehouden met beïnvloeding vanuit cultuur, structuur en doelstellingen van de organisatie zelf.

De prestatie is de mate waarin de doelstellingen behaald worden in de perceptie van de belanghebbenden. Omdat deze beoordeling los staat van wat andere organisaties presteren zijn organisaties met verschillende doelstellingen vergelijkbaar. Wel bestaat het probleem van de 'zwaarte' van de doelstellingen. Hierdoor is het realiseren van de ene doelstelling niet zonder meer vergelijkbaar met het realiseren van een andere. Organisatieprestatie is daarom gedefinieerd als een samengestelde grootheid bestaande uit productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen. De technische, functionele, financiële en symbolische belangen zijn samengebracht in één aspect Belanghebbenden, omdat er theoretisch wel onderscheid gemaakt kan worden in de belangen, maar de uiteindelijke prestatie het gezamenlijke resultaat is.

In het model zijn per organisatieaspect de effecten van vastgoedingrepen weergegeven evenals de algemeen gehanteerde prestatie-indicatoren om daarmee de effecten mogelijk te kwantificeren. Hierdoor wordt duidelijk welke vastgoedingrepen op welk onderdeel van de organisatie direct effect heeft en welke indirect. Het model laat geen onderlinge relaties en resultaten zien omdat deze uit de literatuur niet eenduidig zichtbaar zijn geworden. Ook geeft het model geen inzicht in de samenwerkende of conflicterende effecten van vastgoedingrepen. Het model wordt gebruikt voor de beschrijving van de cases om daarmee de beïnvloedende factoren te achterhalen.

3.7 LITERATUUR

- Andersen, B. (1999) Integrating benchmarking and poor quality cost measurement for assisting the quality management work, *Benchmarking: an international journal*, Vol 6, nr. 4, p. 291-301.
- Appel-Meulenbroek, H.A.J.A. (2005) Corporate Real Estate that stimulates cooperative innovation, *Proceedings ERES conference*, Dublin.
- Bank, L. (2004) *Inrichting van de (universitaire) CRE organisatie: keuzes en heroverweging*, Afstudeerscriptie Real Estate & Housing faculteit Bouwkunde, TU Delft.
- Becker, F.D. F. Steele (1995) *Workplace by design*, Jossey-Bass publishers, San Francisco.
- Becker, F.D., M. Joroff (1995) *Reinventing the workplace*, CRE 2000 IDRC.
- Belfield, C.R., A. Fielding (2001) Measuring the relationship between resources and outcomes in higher education in the UK, *Economics of Education Review*, Vol. 20, p. 549-602.
- Berenschot Osborne (1995) *Facilitaire dienstverlening in het HBO; stand van zaken 1995*, Berenschot Osborne B.V.

- Blank, J.T. (2000) *Public Provision and Performance. Contributions form efficiency and productivity measurement*, Elsevier Amsterdam
- Bosti (2002) *Sustainable research shows that planning, design and management of the environment have substantial implications for organizations, in both economic terms and in wise-use of "human capital"*, www.bosti.com/benefits.htm, june 2002.
- Brounen, D., P.M.A. Eichholtz (2003) *Vastgoed, een modern bedrijfsdilemma*, ESB 30 mei 2003.
- Brown, M.G.(2001) Choosing a company's building design: models for strategic Design decisions, *Journal of Real Estate Research*, Vol. 22, no 1/2 p. 81-105.
- Burns, C.M. (2002) *Analysing the contribution of Corporate Real Estate to the strategic Competitive Advantage of Organisations research*, proposal School of business (Work and Organisational Studies) Faculty of business and Economics.
- Cameron, I., A. Andersen, S. Duckworth (1995) *Decision support*, CRE 2000, IDRC.
- Cooke, Howard (2002) Survival strategies for corporate real estate in uncertain times, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol 4, no 4, may, p. 365-374.
- Dalton, M and E. Caddy II, *Design and service for Performance*, Presentatie op CoreNet Global Amsterdam Summit, 2003.
- Dewulf, G., P. Krumm, H. de Jonge (2000) *Successful corporate real estate strategies*, Arko publishers, Nieuwegein.
- Drake, A. (2001) Moving forward: beyond cost per square foot – the other critical succes factors in workplace change projects, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol 4, no 2 p. 160-168.
- Drake, A. (2002) Building connected organisations: A Key element in improving workplace performance in the context of the business, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol 5, no. 2, pp 107-114.
- Duckworth, S.L. (1993) Realizing the strategic dimension of Corporate real property through improved planning en control systems, *Journal of Real Estate Research*, Vol 8, nr. 4, pp.495-510.
- Duffy, F. (1997) *The New office*, Conram Octopus, London.
- Englert, J., T. Stout (1997) *Corporate real estate as an integrator*, CRE 2000, IDRC.
- Fritzsche, C.H. (2004) Van Kosten naar Waardedenken, *Corporate Real Estate Management*, nr 34, p. 40-43.
- Haaf, W. ten, H. Bikker, D.J. Adriaanse (2002) *Fundamentals of business engineering and management*, DUP Science Delft.
- Haynes, B., F. Matzdorf, N. Nunnington, C. Ogunmakin, J. Pinder, I. Price (2000) *Does property benefit occupiers? An evaluation of the literature*, www.occupier.org report number 1, oct.
- Heijer, A. den, G.A.M. Vijverberg (2004) Vastgoed in beweging, *Inleiding vastgoed-management*, Dictaat Real Estate & Housing, faculteit Bouwkunde, TU Delft.
- Heijer, A. den, J.C. de Vries (2004) *Benhmarming universitair vastgoed, management infomratie voor vastgoedbeslissingen*, afdeling Real Estate & Housing,

- faculteit Bouwkunde, TU Delft; onderzoek in opdracht van 13 Nederlandse universiteiten.
- Heijer, A. den, J.C. de Vries (2004) Is meten wel weten, leren van ervaringen met benchmarking, *Facility management magazine*, december p. 38-43.
- Heijer, A. den, J.C. de Vries (2005) *Analyse Universiteitsgebouwen. Resultaten benchmark twaalf recente projecten*, afdeling Real Estate & Housing, faculteit Bouwkunde, TU Delft; onderzoek in opdracht van 13 Nederlandse universiteiten.
- Horgen, H.T., M.L. Joroff, Porter, W.L., Schon, A.D. (1998) *Excellence by design, transforming workplace and work practice*, New York Wiley.
- Ilozor, B.D., love, P.E.D., Treloar, G. (2002) The impact of work settings on organizational performance measures in built facilities, *Facilities*, Vol.20, no. 1/2 p. 61-68.
- Jonge, H. de (2002) De ontwikkeling van Corporate Real Estate Management, *Real Estate*, nr. 22, juni, p. 8-12.
- Jonge, H. de, J. C. de Vries (2004) The influence of corporate real estate on corporate performance, *Proceedings of the fourth international conference of postgraduate research in the build ad human environment*, april, Salford.
- Jonge, H. de, M. Arkersteijn, A. den Heijer, H. Vande Putte, J. C. de Vries (2006) *Corporate real estate management. Designing a real estate strategy in four steps*, draftversion, afdeling Real Estate & Housing, faculteit bouwkunde, TU Delft.
- Joroff, M., M. Louargand, S. Lambert, F. Becker (1993) *Strategic management of the 5th resource*, CRE 2000, IDRC.
- Kaplan, R.S., D.P. Norton (2001) *The strategic focused organization*, Boston Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., D.P. Norton (1996) *The balanced score card*, Harvard, USA.
- Kaplan, R.S., D.P. Norton (1998) *Op kop met de balanced scorecard*, Uitgeverij Contact Amsterdam.
- Klaassen, J., G.G.M. Bak (1994) *Externe verslaggeving*, Stenfert Kroese, Leiden.
- Keeris, W.G. (1997) *Vastgoedbeheer Lexicon*, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Kotler, P., G. Armstrong (1996) *Marketing Principles*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.
- Krumm, J.M.M., J. de Vries (2003) Value creation through the management of corporate real estate, *Journal of Property Investment & finance*, Vol. 21, no. 1, pp 61-72.
- Krumm, P.J.M.M. (1999) *Corporate real estate management in multinational corporations*, Nieuwegein, ARKO Nieuwegein.
- Ladd, H.F., R.P. Walsh (2002) Implementing value-added measures of school effectiveness: getting the incentives right, *Economics of Education Review*, Vol. 21, p.1-17.

- Lambert, S., J. Poteete, A. Waltch (1995) *Generating high performance CRE service*, CRE 2000, IDRC.
- Lindholm, A.L., K. M. Gibler, K.I. Levainen (2005) Value adding attributes of real estate, Urban and regional analysis group, *Working paper 04-09*, Georgia State University.
- Lubieniecki, E.C., N. Desrocher (2003) The case for simple comparison: a simple performance scorecard for effectiveness and efficiency, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol 6, no 1 p. 39-51.
- Maas, G.W.A, J.W. Pleunis (2001) *Facility Management*, Kluwer, Deventer.
- Matzler K., F. Bailom, H.H. Hinterhuber, B. Renzl, J. Pichler (2004) The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis, *Industrial Marketing management* Vol 33 p. 271-277.
- Meerwijk, M. van, Scheffer B.J. (2005) *De toegevoegde waarde van Sale-Leaseback Transacties*, afstudeerscriptie Real Estate & Housing, TU Delft; Deloitte Real Estate B.V. Amsterdam; ING Real Estate N.V..
- Nourse, H.O., S.E. Roulac (1993) Linking Real Estate decisions, *Journal of Real Estate Research*, Vol 8, nr. 4, p. 475-494.
- OECD (2003) Education at a Glance, www.oecd.org, OECD.
- OECD (2004) *Raising the quality of educational performance at school*, policy brief OECD, Observer.
- O'Mara, M.A. (1999) *Strategy and Place: managing Corporate Real Estate and Facilities for Competitive Advantage*, New York The Free Press.
- Osgood, R.T. (2004) Translating organisational strategy into real estate action: the strategy alignment model, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol 6, no 2, p106-117
- Pascale, R., A. Athos, T. Peters, R. Waterman (1988) *The art of Japanese management, Applications for American executives*, Lane, London
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, The Free Press.
- Pfner, A., C. Schaefer, S. Armonat (2004) Aligning corporate real estate to real estate investment functions: improved property decision making using a real option approach, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol 6, no 3 p. 243-263.
- Plugge, M (2004) *De toegevoegde waarde van vastgoed bij fusies*, Afstudeerscriptie Real Estate & Housing, Faculteit Bouwkunde, TU Delft.
- Plugge, M., J. de Vries (2005) De toegevoegde waarde van vastgoed bij fusies, *Real Estate Magazine*, Vol. 38, p. 43-46.
- Raas, T.J.T. (2004) *Vastgoed: het toevoegen van waarde*, MBA scriptie, Zeist.
- Ree, H.J., van (2002) The added value of office accommodation to organisational performance, *Work study*, vol 51, nr 7, pp 357-363.
- Ree, H.J., van (2002) Value adding accommodation, *Architecture. Design and decision support systems*, pp. 12-15.

- Kohnstamm, P.P., L.J. Regterschot (1994) De manager als bouwheer. De rol van de bestuurder bij de realisatie van nieuwe huisvesting, Ten Hagen Stam, Den Haag.
- Roulac, S.E. (2001) Corporate property strategy is integral to corporate business strategy, *Journal of Real Estate Research*, Vol 22, nr. 1/2, p. 129-152.
- Rouse, R. (2004) Measuring value or only cost: the need for new valuation methods, *Designing Better Buildings*, S. Macmillan, E&FN Spon, London, p. 55-71.
- Salerno, C. (2003) *What we know about efficiency in higher education institutions: The best evidence*, The Center for Higher Education Polycys Studies, University of Twente.
- Spee, R., W. Douw (2003) Cost reduction location strategies, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol 6, no 1 p. 30-38.
- Sundstrom, E. (1986) *Workplaces. The psychology of the physical environment in offices and factories*, Cambridge University Press.
- Tangen, S. (2005) Demystifying productivity performance, *International Journal of Productivity and performance management*, Volume 54, Number 1, pp. 34-46.
- Veldhoen, E. (1998) *Kantoren bestaan niet meer, versie 2.0: een vitale organisatie in een digitale werkomgeving*, Uitgeverij 010, Rotterdam
- Verstegen, P. (1992) *Kosten en baten met beleid. Bedrijfseconomische grondbeginselen voor de dienstverlening*, Uitgeverij Lemma bv Utrecht.
- Voordt, D.J.M. van der, P.G.J.C. Vos (1999) *Evaluatie van kantoorinnovatie- model en methoden*, Delftse Universitaire pers, Delft.
- Voordt, D.J.M. van der, H. van Wegen (2000) *Architectuur en gebruikswaarde: programmeren, ontwerpen en evalueren van gebouwen*, Toth, Bussum.
- Voordt, D.J.M. van der (2003a) *Costs and benefits of innovatie workplace design*, Center for People and Buildings, Delft.
- Voordt, D.J.M. van der (2004) Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol 6, no. 2 p. 133-148.
- Voordt, D.J.M., van der, L. Volker (2005) *Werkomgevingsdiagnose instrument*, Methoden voor het meten van de prestaties van kantoorhuisvesting, Center for People and Buildings, Delft.
- Voordt, D.J.M., van der, M. van Maarleveld (2006) *Op zoek naar een tevredenheidsnorm*, Center for Peolple and Buildings, Delft
- Vries, J.C. de (2002a) Het effect van huisvesting op de resultaten van de onderneming (1), *Facility management magazine*, oktober, vol. 104, p. 38-43.
- Vries, J.C. de (2002b) Het effect van huisvesting op de resultaten van de onderneming (2): Vastgoed Werkt!, *Facility management magazine*, oktober, vol 105, p. 43-47.



DEEL II

LEESWIJZER

In het empirisch deel van het onderzoek wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

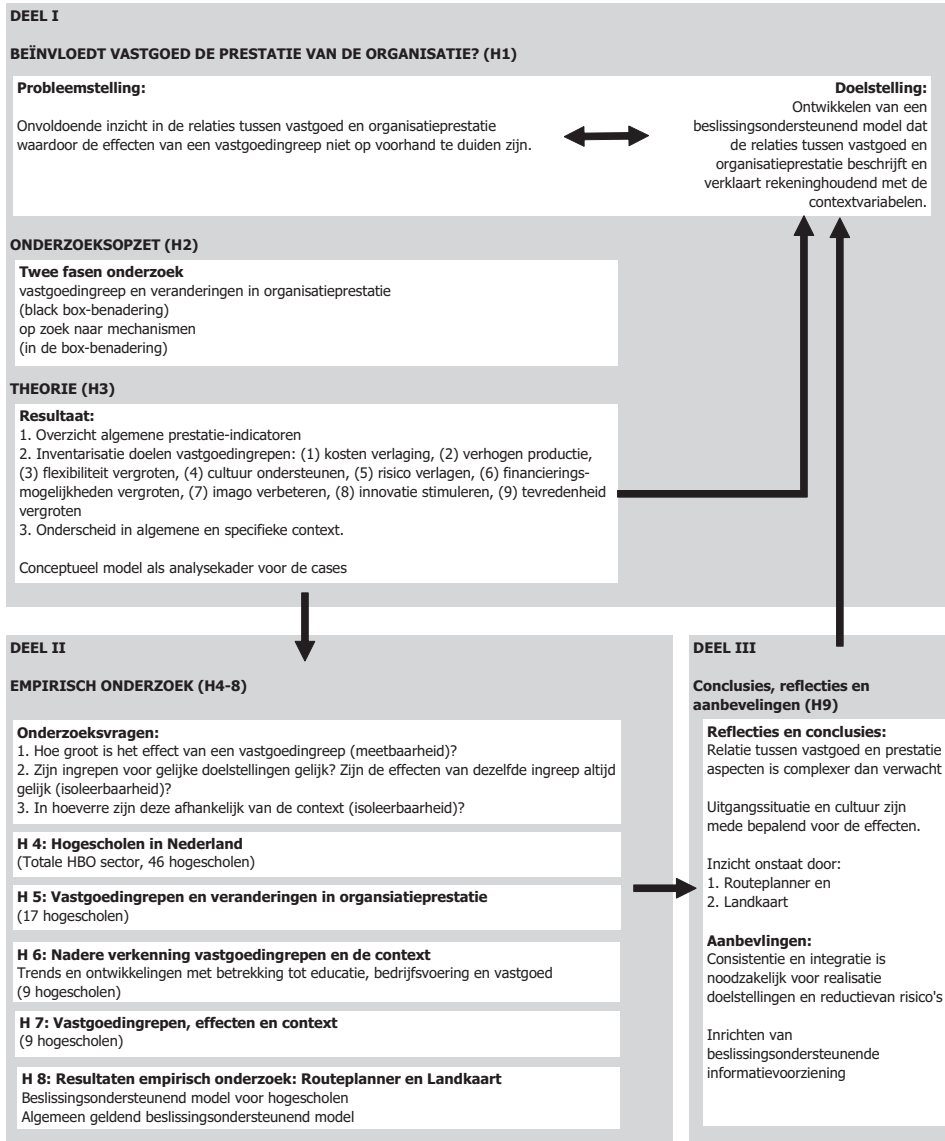
- Hoe groot is het effect van een vastgoedingreep gemeten aan de hand van de gehanteerde prestatie-indicatoren?
- Zijn de vastgoedingrepen voor het realiseren van gelijke doelen hetzelfde en zijn effecten van gelijke vastgoedingrepen gelijk?
- In hoeverre zijn de effecten context afhankelijk?

Om deze vragen te beantwoorden wordt het conceptueel model uit deel I (hoofdstuk 3) geoperationaliseerd voor de hbo-sector en aan de hand van negen hogescholen gevalideerd. De keuze voor hogescholen als onderzoeksobjecten is gebaseerd op de vergelijkbaarheid van de cases in de beschouwde tijd, de beschikbaarheid van data en het constant houden van het aantal variabelen uit de ‘algemene context’. De bereidheid voor het ter beschikking stellen van de data en het meewerken aan de interviews en workshops van de hogescholen is eveneens van belang geweest.

In hoofdstuk 4 wordt een beschrijving gegeven van de algemene context waarin hogescholen opereren. Vanuit het historisch perspectief en de veranderende wet- en regelgeving wordt duidelijk hoe de prestatie van een hogeschool gedefinieerd is en op welke wijze zij verantwoording afleggen. Na een korte beschrijving van de voor vastgoed relevante ontwikkelingen wordt een beschrijving gegeven van de veranderingen van de vastgoedportefeuille en de vastgoedfuncties. Dit hoofdstuk is gebaseerd op interviews, literatuurstudie en een benchmark hbo-vastgoed (De Vries, 2004).

In hoofdstuk 5 worden de vastgoedingrepen gerelateerd aan de verandering van de prestatie-indicatoren. Doel is het achterhalen van (meetbaarheid van) de effecten (black box-benadering van de eerste twee onderzoeksvragen). De data zijn afkomstig uit een survey onder 17 hogescholen.

Nadere analyse richt zich op het vraagstuk over de isoleerbaarheid van de invloed van vastgoedingrepen. Hiervoor wordt in hoofdstuk 6 een korte introductie van de negen cases weergegeven. Deze worden afgesloten met de weergave van de doelen en gerealiseerde effecten. Met deze korte beschrijving wordt beoogd inzicht te geven in de effecten van de vastgoedingrepen binnen de specifieke context van een hogeschool. Dit inzicht is in hoofdstuk 7 gebruikt om verklaringen te zoeken voor het optreden van verschillende effecten bij gelijke ingrepen (in de box-benadering van de tweede en derde onderzoeksvraag). In hoofdstuk 8 zijn de resultaten uit de empirie gebruikt om het conceptueel model aan te passen en beslissingsondersteunde modellen te ontwikkelen.



figuur 33 leeswijzer

4 Hogescholen in Nederland

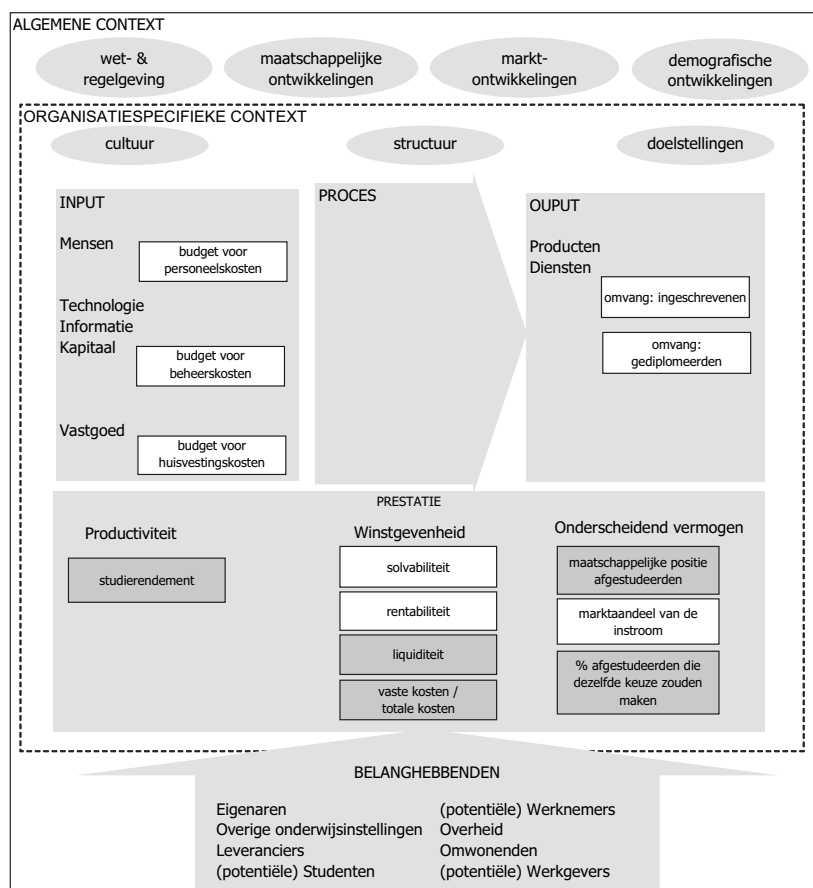
SAMENVATTING

De wet en regelgeving met betrekking tot de hbo-sector is sterk in ontwikkeling. Als gevolg van de in de jaren tachtig ingezette deregulering vanuit de overheid zijn de eisen veranderd ten aanzien van het afleggen van verantwoording over de besteding van de beschikbare middelen en de bereikte doelen van hogescholen. De doelstellingen van hogescholen zijn in de loop der jaren niet substantieel veranderd. Ook nu nog is de hoofddoelstelling het opleiden van direct inzetbaar hoger opgeleid personeel. Voor hogescholen geldt dat zij continuïteit willen bereiken door kwalitatief goed onderwijs te realiseren dat studenten aanspreekt (opbrengsten), binnen financiële kaders (kosten). Een aantal van deze ontwikkelingen heeft direct of indirecte gevolgen voor het vastgoed. Zo is er een algemene tendens te ontdekken in intensivering van het gebruik en afname van de huisvestingskosten als percentage van de totale kosten. Absoluut gezien zijn de huisvestingskosten toegenomen. Ook blijkt dat de rol van vastgoed verschoven is van het bieden van onderdak naar een meer gebruikersgeoriënteerd perspectief en een meer financieel perspectief. In de laatste jaren van de beschouwde periode is bij een klein aantal grotere hogescholen een verschuiving naar een organisatorisch perspectief waar te nemen.

Niet alle hogescholen zijn hetzelfde. In dit onderzoek is een classificatie gehanteerd ten behoeve van de vergelijkbaarheid. Deze is gebaseerd op het onderscheidend vermogen en de omvang van de hogeschool. Daarnaast is onderscheid gemaakt in multi- en monosectoraal. Achterliggende gedachte is dat verschillende soorten hogescholen andere keuzes maken ten aanzien van de inzet van beschikbare middelen, en vastgoed op verschillende manieren inzetten om hun doelstellingen te bereiken.

De uitgevoerde vastgoedingrepen zijn divers en variëren van het uitstellen van onderhoud tot het realiseren van complete nieuwbouw. Om aan de hand van de vastgoedingrepen analyses te kunnen uitvoeren zijn de ingrepen ook geclassificeerd. Er blijkt geen samenhang te bestaan tussen de gerealiseerde ingrepen, de soort hogeschool, de omvang of de organisatie van de portefeuille. Hieruit kan geconcludeerd worden dat vastgoedingrepen gerealiseerd zijn met een bepaald doel dat onafhankelijk is van de variabelen 'type hogeschool', 'omvang' en 'organisatie van de portefeuille'.

Het conceptueel model is aan de hand van de definitie van de prestatie van hogescholen en de binnen de hbo-sector gehanteerde prestatie-indicatoren aangepast voor hogescholen (figuur 34). Van de binnen de hbo-sector gehanteerde indicatoren hebben de meeste betrekking op financiële aspecten en studentenaantallen. Indicatoren die inzicht verschaffen in het onderscheidend vermogen van een hogeschool zijn 'marktaandeel van de instroom', '% afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken' en 'studierendement'. Deze laatste zijn onvoldoende discriminerend gebleken in het onderlinge vergelijk. De producten en diensten van een hogeschool bestaan feitelijk uit het onderwijsaanbod. Omdat directe indicatoren ontbreken is het aantal gediplomeerden en ingeschrevenen als (indirecte) indicator voor de output gehanteerd. Binnen de hbo-sector zijn de beschikbare middelen onderverdeeld in personeel, beheer en huisvesting. De budgetten voor de kosten hiervan zijn in het model als input weergegeven.



Studierendement, liquiditeit, vaste kosten/totale kosten, maatschappelijke positie afgestudeerden en % afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken bleken onvoldoende discriminerend te zijn.

figuur 34 conceptueel model geoperationaliseerd voor hogescholen.

4.1 HOGESCHOLEN IN NEDERLAND

Ontstaan van hogescholen

Hogescholen zijn rond 1900 ontstaan als gevolg van de industrialisatie. Vanuit de behoefte van bedrijven naar direct inzetbaar goed opgeleid personeel ontstonden opleidingen in de sectoren techniek, gezondheidszorg, onderwijs en huishouding. Het initiatief voor deze opleidingen werd genomen door bedrijven, consortia en privépersonen. De eerste hogescholen waren meer gericht op de inhoud van de opleiding en het krijgen van een ministeriële erkenning dan op de huisvesting ervan. Een groot aantal hogescholen is gestart in privévilla's en leegstaande hbs-schoolgebouwen. De eerste hbo-opleidingen waren over het algemeen maatwerkopleidingen die nauw aansloten bij de kennis en kunde van de studenten en het werkveld. In veel gevallen waren de opleidingen avondopleidingen of duale trajecten, waarbij de studenten al werkten en de opleiding ernaast deden. Omdat de directies en docenten van de hogescholen veelal voortkwamen uit het arbeidsveld was er sprake van een grote diversiteit aan opleidingen en invullingen. Het hbo-onderwijs valt sinds 1968 onder de Wet op het voortgezet onderwijs of Mammoetwet. Feitelijk werd de onderwijskundige invulling grotendeels buiten de wet om geregeld, op basis van een uitzonderingsbepaling (De Jager, 1994). Ook met betrekking tot de bedrijfsvoering was er sprake van diversiteit. Zo waren er voor de registratie van personeel twee 'tabellen' beschikbaar, één die gebruikt werd voor de officiële verantwoording richting het ministerie en één voor intern gebruik. De overige kosten, waaronder huisvesting, werden op basis van declaraties vergoed. Als gevolg van de toename van het aantal studenten zijn de opleidingen meer gestandaardiseerd en is de wetgeving aangepast om meer eenheid in het hbo te realiseren. De 'nieuwe' hbo-opleiding bestond uit standaard 2 jaar theorie, 1 jaar stage en 1 jaar afstuderen. De deeltijd en duale opleidingstrajecten zijn blijven bestaan. De studentenomvang van deze trajecten is tegenwoordig klein in vergelijking tot de dagopleidingen.

Anno 2004 bestaan er 46 bekostigde hogescholen in Nederland. Midden jaren '80 waren er 400 instellingen (De Jager, 1994), in 2006 zijn dit er nog 43. Naast hbo-opleidingen worden ook niet-bekostigde masteropleidingen aangeboden. Dit zijn masteropleidingen die niet erkend worden door het ministerie en als zodanig niet gefinancierd worden. De masterdiploma's worden in de meeste gevallen onder naam en verantwoording van buitenlandse universiteiten uitgereikt.

Soorten hogescholen

Hogescholen hebben als sector veel gemeenschappelijke kenmerken. Binnen deze sector is op verschillende manieren onderscheid te maken. Bijvoorbeeld in mono-sectorale of multisectorale, grote of kleine, specifieke en algemene hogescholen. De overheid hanteert een sectorale typering waarin onderscheid gemaakt wordt in: economische, sociale agogische, agrarische, pedagogische, gezondheidszorg-,

kunst- en technische opleidingen. In dit onderzoek wordt een relatie gelegd tussen vastgoedingrepen en prestatieveranderingen. Ter vergroting van de onderlinge vergelijkbaarheid van de onderzoekspopulatie is een indeling noodzakelijk op basis van de prestatieaspecten productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen. De sectorale indeling zegt niets over het onderscheidend vermogen of de aantrekkingskracht van de hogeschool en is dan ook niet geschikt.

Een indeling aan de hand van het aantal opleidingen, lectoraten en masteropleidingen is niet bruikbaar. Het instellen van lectoraten is een recente ontwikkeling. Het aantal lectoraten is sterk aan het toenemen evenals het aantal masteropleidingen. Het is echter niet duidelijk in hoeverre studenten daadwerkelijk een opleiding kiezen op basis van het aantal masteropleidingen en lectoraten. In verband met een definitiekwestie die binnen de hbo-sector nog niet is opgelost, over wat onder een opleiding verstaan dient te worden, is het niet mogelijk om de opleidingen eenduidig in te delen en per hogeschool te kwantificeren.

In het kader van dit onderzoek is een indeling gehanteerd die gebaseerd is op de prestatie van de hogeschool. Deze bestaat uit het onderscheidende vermogen, de productiviteit en de winstgevendheid. Voor hogescholen geldt dat zowel de productiviteit als de winstgevendheid voor een heel groot deel bepaald wordt door het aantal studenten. Een verbetering van het onderscheidend vermogen van de hogeschool zorgt ervoor dat ook de productiviteit en de winstgevendheid toenemen. Op basis van de informatie uit de jaarverslagen, strategienota's en websites van de onderzochte hogescholen is in eerste instantie onderscheid gemaakt tussen hogescholen die studenten aantrekken op inhoudelijke basis of grondslag (zoals specifieke kunst of agrarische hogescholen, hogescholen die gebaseerd zijn op een bepaalde religie of levensoriëntatie), en andere hogescholen. De achterliggende veronderstelling voor deze indeling is dat hogescholen, zoals kunstopleidingen, hogescholen met opleidingen binnen één sector en hogescholen gebaseerd op een specifieke levensoriëntatie, studenten aantrekken aan de hand van deze specificiteit. Vastgoed speelt dan een meer ondergeschikte rol. Voor de overige hogescholen speelt vastgoed een veel belangrijkere rol in het onderscheidend vermogen. Potentiële studenten en bedrijven kunnen agetrokken worden door de ligging (bereikbaarheid), door de geboden faciliteiten, de functionaliteit en de uitstraling van het vastgoed. Deze overige hogescholen zijn weer onder te verdelen in hogescholen die sterk gericht zijn op de regio en regionale studenten, en hogescholen met een meer studentgerichte oriëntatie.

Voor deze hogescholen geldt dat zij zich in een sterk concurrerende markt begeven en het vastgoed kunnen gebruiken om zich te onderscheiden (marketing, uitstraling). De gespreide vastgoedportefeuille kan een grote mate van flexibiliteit opleveren, wat nodig is in geval van afstoten en opstarten van opleidingen. De meeste geografisch gespreide portefeuilles zijn ontstaan door fusies en niet door bewuste

keuzes ten aanzien van spreiding. Daarbij komt dat hogescholen niet zonder toestemming van het ministerie opleidingen mogen vestigen. Het is voornamelijk niet duidelijk of de hogescholen de landelijke spreiding inzetten als onderdeel van het onderscheidend vermogen, of juist vastgoedingrepen realiseren om de spreiding te verkleinen.

Analyse van de jaarverslagen van hogescholen (tabel 13) laat zien dat hogescholen met een inhoudelijke aantrekkingskracht vastgoed niet specifiek benoemen in hun jaarverslagen. In het verplichte hoofdstuk worden alleen de uitgevoerde onderhoudsactiviteiten benoemd. Er is veelal geen sprake van een meerjarenonderhoudsplan. Voor de hogescholen met een regionale en studentgerichte oriëntatie blijkt dat vastgoed in een aantal gevallen specifiek benoemd wordt in relatie tot de studenttevredenheid. Ook is er een aantal grotere hogescholen die vastgoed benoemen in hun missie, visie of doelstellingen.

Type hogeschool	Kenmerken vastgoedportefeuille	In jaarverslag	Waar in jaarverslag
Inhoudelijke oriëntatie	Vastgoed als huisvesting van onderwijsactiviteiten staat voorop	Kostengestuurd In jaarverslag alleen onderhoud genoemd Weinig tot geen sturing op portefeuilleniveau	Alleen onder hoofdstuk huisvesting
Regionale oriëntatie	Vastgoed als bijdrage aan imago, sfeer en cultuur (intern gericht)	Tevredenheid studenten is belangrijk Centralisatie van vastgoedportefeuille Sturing op gebouw, faciliteiten en inrichting	In hoofdstuk huisvesting en studenten of kwaliteit (m.b.t. tevredenheid)
Studentgerichte oriëntatie	Vastgoed als bijdrage aan onderscheidend vermogen (concurrentie, extern gericht)	Flexibiliteit in vastgoedportefeuille Sturing op portefeuilleniveau Landelijk gespreide vastgoedportefeuille	Ten minste in missie en visie en hoofdstuk huisvesting

tabel 13 relatie tussen type hogeschool en vermelding vastgoed in jaarverslagen

De indeling op basis van inhoudelijke, regionale of studentgerichte oriëntatie sluit aan bij de indeling van De Jager (1994) uit de literatuur. De Jager onderscheidt 'professionele', 'regionale' en 'supermarkt' hogescholen. Professionele hogescholen komen overeen met de hogescholen met een inhoudelijke oriëntatie en supermarkthogescholen met die met een studentgerichte oriëntatie. Uit het onderzoek van De Jager blijkt dat de werking van beleidsinstrumenten afhankelijk is van de beelden van de medewerkers binnen een hogeschool. Het onderzoek is gestart vanuit de veranderingen in het hoger onderwijs eind jaren tachtig. Tijdens de herstructureringsoperatie in het hoger onderwijs werd door de overheid de sturing aan de hand van regelgeving vervangen door sturing op basis van budgetten. Deze financiële manier van sturen vroeg om een geheel andere bedrijfsvoering binnen de hogescholen, met alle problemen van dien. Duidelijk werd dat de bestuurders van de hogescholen ver-

schillende doelstellingen hanteerden bij het opstellen van het hogeschoolbeleid. Dit inzicht heeft geleid tot een indeling van hogescholen in genoemde drie hoofdtypen: de professionele, de regionale en de supermarkthogescholen. In dit onderzoek naar de effecten van vastgoedingrepen is het onderscheid tussen hogescholen met het regionale en supermarktbeeld vanuit de beleidsuitgangspunten van De Jager minder gemakkelijk te maken. Daarnaast blijkt uit de analyse van de vastgoedportefeuilles (De Vries, 2004) dat de hogescholen met meerdere gespreide vestigingen deze situatie handhaven om in al die vestigingsplaatsen de regio te bedienen. Daarmee zijn zij eerder te beschouwen als samenwerkende regionale hogescholen, dan als 'supermarkt'. Een voorbeeld is Hogeschool INHOLLAND. Volgens de kenmerken van De Jager zou deze hogeschool als 'supermarkt' aangeduid kunnen worden. Echter het streven van INHOLLAND is het realiseren van regionale hogescholen in de verschillende vestigingsplaatsen. Uiteindelijk zal blijken of het onderscheid tussen regionale en supermarkthogescholen zinvol is voor het onderhavige onderzoek.

Het onderzoek van De Jager verklaart waarom beleidswijzigingen vanuit de overheid verschillende effecten hebben. Als verklarende factoren van deze verschillen worden naast de 'harde' zaken als organisatiestructuur en -context ook cultuur en opvattingen binnen de organisatie aangegeven. Met deze inzichten kan worden aangegeven waarom hogescholen die in omvang en soort opleiding gelijk zijn heel verschillende resultaten kunnen behalen met bijvoorbeeld een gelijke vastgoedingreep. Daarmee is een indeling naar organisatiekenmerken waarbij zowel de harde als zachte kant een rol spelen, beter geschikt voor het onderzoek naar de relaties tussen vastgoed en organisatieprestatie dan een indeling die alleen gebaseerd is op aantal ingeschrevenen en soort opleidingen. De indeling van De Jager vraagt om een typering van de cultuur en de bedrijfsvoering van de hogescholen die zonder een gedetailleerde analyse van de organisaties niet eenvoudig te geven is. Uit de casebeschrijvingen blijkt dat de initiële indelingen voor wat betreft het onderscheid in specialistische en overige hogescholen gehandhaafd kan blijven. De bedrijfsvoering van de hogescholen is sterk in ontwikkeling. Voor een aantal hogescholen is de verschuiving van regionaal georiënteerd (met decentrale bevoegdheden) naar student georiënteerd (centraal aangestuurd) waar te nemen. Deze ontwikkeling is vrij recent en voor de beschouwde periode (1997-2004) niet echt relevant.

De benchmark van vastgoedportefeuilles (De Vries, 2004) laat zien dat de vastgoedfunctie bij de in omvang grotere hogescholen in een apart organisatieonderdeel is georganiseerd. Bij kleinere hogescholen is dit een extra taak van het CvB. De omvang van de hogeschool zegt daardoor iets over de wijze waarop de vastgoedfunctie vormgegeven wordt. Een indeling alleen gebaseerd op het onderscheidend vermogen is dus niet voldoende. Daarom wordt de omvang van de hogeschool meegewogen in de

classificatie. Voor de omvang typering is het aantal ingeschrevenen 1997 gebruikt. Er worden in dit onderzoek drie categorieën onderscheiden:

- klein: tot 10.000 ingeschrevenen
- middelgroot: tussen de 10.000 en 20.000 ingeschrevenen
- groot: meer dan 20.000.

Classificatie	omvang (ingeschrevenen)	5.000	10.000	15.000	20.000	25.000	30.000
Inhoudelijke oriëntatie	Driestar Kempel	Ede Artez Larenstein	HES A				
Regionale oriëntatie			HRO HHS Windesheim	Avans Hanze			Fontys
Studentgerichte oriëntatie			NHL HSZ	Saxion HAN			Fontys ↓ INH
	Klein		Middel		Groot		

Artez	Stichting ArtEZ	Hanze	Hanzehogeschool	Kempel	Hogeschool De Kempel
Avans	Avans Hogeschool	Hes A	HES Amsterdam	Larenstein	Hogeschool Larenstein
Driestar	Chr. Hogeschool De Driestar	HHS	Haagse Hogeschool	NHL	Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
Ede	Chr. Hogeschool Ede	HRO	Hogeschool Rotterdam	Saxion	Saxion Hogescholen
Fontys	Fontys Hogescholen	HSZ	Hogeschool Zuyd	Windesheim	Hogeschool Windesheim
HAN	Hogeschool Arnhem & Nijmegen				

tabel 14 positionering van 17 hogescholen in de gehanteerde classificatie

In tabel 14 is de gehanteerde classificatie weergegeven. Het onderscheid tussen hogescholen met een regionale of studentgerichte oriëntatie is op voorhand lastig te maken. In overleg met de HBO-raad is een eerste indeling gemaakt. Aan de hand van de cases zal duidelijk worden of het onderscheid van belang is in dit onderzoek. De classificatie wordt in het onderzoek gebruikt om de vergelijkbaarheid van de hogescholen binnen eenzelfde klasse te vergroten en daarmee de generaliseerbaarheid van de conclusies te laten toenemen. Daarnaast wordt de classificatie gebruikt om de hogescholen ten opzichte van elkaar te positioneren en uitspraken te kunnen doen over de specifieke context. Hierdoor wordt het in de crosscase-analyse mogelijk om contextvariabelen te vergelijken. Uit tabel 14 blijkt dat de specifieke hogescholen doorgaans klein zijn. De regionaal georiënteerde hogescholen vallen in de 'midden'categorie. Er is één kleinere hogeschool (Noordelijke hogeschool Leeuwarden) die te typeren is als hogeschool met een regionale/studentgerichte oriëntatie.

Ontwikkelingen in wet- en regelgeving en financiering

Hogescholen vallen samen met de universiteiten onder de Wet hoger en wetenschappelijk onderwijs (WHW). Deze regelt de kwalificaties en diploma's, de accreditatie en de financiering van toegelaten instellingen. Alleen wanneer voldaan wordt aan de regels wordt een instelling als 'toegelaten' geregistreerd en heeft deze recht op bekostiging vanuit de overheid. Naast de algemene wet- en regelgeving voor het hoger onderwijs zijn er maatregelen die specifiek voor hogescholen gelden. Voor de bedrijfsvoering en het hogeschoolvastgoed zijn de volgende maatregelen het meest ingrijpend geweest:

1986	schaalvergroting, taakverdeling en concentratie (STC)
1994	omkering kapitaaldienstfinanciering (OKF)
2004/2005	invoering bachelor-masterstructuur (BAMA)

De STC-operatie had tot doel het vergroten van de efficiëntie van de hogescholen. Als gevolg van deze regeling hadden kleinere instellingen niet zonder meer een bestaansrecht. Dit heeft geresulteerd in een groot aantal fusies. Het aantal instellingen bedroeg in 1986 82 instellingen (exclusief de agrarische hogescholen), in 1990 waren het er nog 77, in 1997 61, in 2002 47 en in 2005 43 (inclusief de agrarische hogescholen). Als gevolg van de bepaling in de regeling dat *'er een redelijke afstand tussen de gebouwen dient te bestaan'* zijn de meeste fusies geografisch bepaald. Dat heeft ertoe geleid dat van herkomst heel verschillende instellingen samen verder zijn gegaan, bijvoorbeeld een bibliotheekacademie en een hts. Veel van deze fusies zijn pas later geëffectueerd, zowel organisatorisch als fysiek. Uit de inventarisatie van de huisvestingsplannen van 1988 (ministerie van O&W, 1989) blijkt dat deze voor een groot deel ingegeven zijn door het opheffen van kwantitatieve en kwalitatieve tekorten en de gevolgen van de STC-operatie.

De in de tweede helft van de jaren 80 ingezette herstructureringsoperatie van het hoger onderwijs heeft in 1994 geleid tot de invoering van de regeling Omkering Kapitaaldienst Financiering (OKF). De OKF hield in dat het economisch claimrecht overgedragen werd aan de hogescholen waardoor zij zelf verantwoordelijk zijn geworden voor hun huisvesting. Daarvoor lag deze verantwoordelijkheid bij het ministerie van OC&W en moesten hogescholen hun huisvestingswensen onderbouwd kenbaar maken. De ingediende verzoeken werden door het ministerie afgewogen binnen het totaal aan huisvestingsaanvragen van hogescholen. Hogescholen krijgen sinds de invoering van de OKF een lumpsum-budget voor huisvestingskosten op basis van het aantal studenten. De totale lumpsum voor huisvesting (voor alle hogescholen) is elk jaar vrijwel gelijk en ten tijde van de OKF-operatie bepaald aan de hand van de toen geldende ruimtenormering en het aantal studenten. Daarnaast ontvangen zij collegegelden en een overheidsbijdrage voor onderwijs. Sinds 2000 zit in deze overheidsbijdrage ook een deel voor huisvesting. Deze ontwikkelingen vragen om veranderingen in de bedrijfsvoering.

**OVERDRACHT ECONOMISCH CLAIMRECHT
EN OPRICHTING WAARBORGFONDS
(Omkering kapitaaldienstfinanciering, OKF)**

De overdracht van het economisch claimrecht van het Rijk op het onroerend goed aan de instellingen (Besluit van de ministerraad d.d. 24-05-1991).

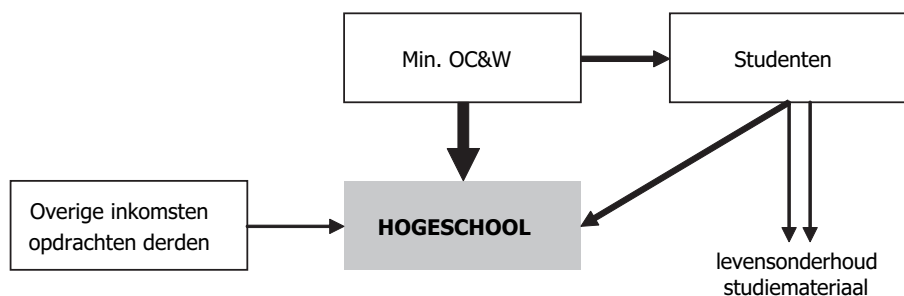
Als voorwaarde dient bij wet te worden bepaald dat instellingen zijn aangesloten bij een van de vooralsnog twee Waarborgfondsen (één voor het WO en één voor het HBO), die functioneren als terugvalpositie indien instellingen in onvoorziene financiële problemen komen. De Waarborgfondsen dienen te worden opgericht onder volledige verantwoordelijkheid van de instellingen, die ook volledig zorgdragen voor een adequate voeding van het fonds. Het Rijk stelt zich direct noch indirect garant; het Waarborgfonds kan niet terugvallen op de Rijksoverheid.

De Invoering van een totale lumpsum bekostiging ter vergroting van de doelmatigheid en de verzelfstandiging van de instellingen.

Het voornemen is om de noodzakelijke wijzigingen van de Wet op hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) op een zodanig tijdstip bij de Staten Generaal in te dienen dat inwerkingtreding, voor wat betreft de overdracht van het economisch claimrecht en voor het Waarborgfonds per 1 november 1992 en voor wat betreft de invoering van de totale lumpsum bekostiging per 1 januari 1993, kan worden gerealiseerd.

Bron Brief van minister van Onderwijs en Wetenschappen aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten Generaal d.d. 25-06-1991, kenmerk CEH-91055030)

Met ingang van het studiejaar 2002 bestaat in Nederland officieel de bachelor-masterstructuur in het hoger onderwijs. Dit is een nadere uitwerking van afspraken die 29 Europese landen in Bologna hebben gemaakt om in de komende tien jaar te komen tot onderling vergelijkbare graden in het hoger onderwijs. Niet de duur van een opleiding, maar het behaalde eindniveau is het criterium voor de internationale vergelijkbaarheid. Ook zijn afspraken gemaakt over meer samenwerking op het gebied van kwaliteitszorg en curriculumontwikkeling (ministerie van OC&W, 2006). Gevolg is dat de afgestudeerden van een hogeschool een bachelorsdiploma ontvangen en daarmee kunnen doorstromen naar een willekeurige master in binnen- en/of buitenland. De gevolgen zijn dat de logistieke studentenstromen zullen veranderen. De onzekerheid over studentenaantallen neemt toe.



Gemiddelde totale rijksbijdrage per hogeschool voor een uitvaller is ongeveer € 4.500

Gemiddelde totale rijksbijdrage per hogeschool voor een afgestudeerde is ongeveer € 18.500

figuur 35 bestorting Hogescholen (min OC&W, 2006)

Hogescholen worden bekostigd op basis van studentenaantallen. In het algemeen is het zo dat hoe sneller een student afstudeert, of hoe sneller een student afhaakt, hoe ‘voordeliger’ dat voor de bekostiging van de hogeschool is. Het omgekeerde geldt ook: hoe langer een student erover doet om zijn diploma te halen, of hoe later een student afhaakt, hoe ‘nadeliger’ dat is voor de bekostiging van de hogeschool (ministerie van OC&W, 2006).

De deregulering en de daarmee samenhangende veranderende financiering leidt ertoe dat hogescholen steeds meer zeggenschap over de besturing en bedrijfsvoering van de eigen organisatie krijgen. Als gevolg van de veranderende sturing vanuit de overheid zullen hogescholen steeds meer als zelfstandige ondernemingen gaan functioneren, zowel op het gebied van huisvesting als van financiën, personeel en onderwijs. Ondanks deze verschuiving van verantwoordelijkheid blijft de overheid onderwijs als een maatschappelijke taak beschouwen. Gevolg hiervan is dat de overheid zich – in tegenstelling tot de genomen afstand – met de bedrijfsvoering blijft bezighouden als ze denkt dat de kwaliteit van het onderwijs in het geding is. Wat tot onzekerheid met betrekking tot regelgeving voor de hogescholen leidt.

4.2 ONTWIKKELINGEN IN HET ONDERWIJS

De onderwijsontwikkelingen die een belangrijke rol spelen voor vastgoed (Raas, 2004, Den Heijer, 2000, 2002 en 2004, Van der Voordt, 1999) zijn als volgt samen te vatten:

Demografische en maatschappelijke veranderingen

De demografische en maatschappelijke veranderingen veroorzaken een diversiteit aan gebruikers van het vastgoed. Zo is het aantal vrouwen en het aantal allochtonen die hoger onderwijs volgen de afgelopen jaren sterk toegenomen. Daarnaast spelen

zaken als een leven lang leren en de economische recessie een rol. Voor vastgoed houdt dit in dat de eisen aan bereikbaarheid, toegankelijkheid en openingstijden zullen veranderen.

Schaalvergroting

Door fusies en samenwerkingsverbanden ontstaan grotere onderwijsinstellingen, zowel in omvang als in diversiteit. Naast fusies tussen hogescholen onderling is er momenteel ook sprake van fusies met universiteiten en ROC-instellingen, de zogenaamde 'keten'fusies. De nieuwe organisatie krijgt dan te maken met uitbreiding van de vastgoedportefeuille, waarvan de gebouwen op verschillende wijzen beheerd zijn. Niet alleen de gebouwen verschillen, maar ook zaken als toewijzing van ruimten, roostering en doorbelasting. Als gevolg van fysieke integratie of interne verhuizingen van medewerkers kan leegstand ontstaan. Daarnaast kan de nieuwe organisatie te maken krijgen met een overschot aan specifieke ruimten zoals een aula, onderzoekslaboratoria en werkplaatsen. Naast organisatorische samenvoeging door fusies spelen ook de diverse samenwerkingsverbanden een belangrijke rol. Hierdoor wordt het mogelijk om ruimten te delen of gezamenlijk te huren.

Veranderingen in onderwijsconcept

Er is sprake van een toenemende diversiteit van onderwijsconcepten en onderwijssystemen. Deze zijn onder te verdelen in: opgavengericht, taakgericht, probleemgericht, situatiegericht, competentiegericht. Daarnaast kan onderscheid gemaakt worden in individueel en groepsgewijs onderwijs. Groepsgewijs onderwijs voor grote groepen betreft met name hoorcolleges. Voor kleine groepen geldt dat het meer gaat om projecten en discussiebijeenkomsten. Ook zijn er verschillende combinaties mogelijk. Er is een verschuiving merkbaar van 'kennen' naar 'kunnen'. Dit heeft tot gevolg dat er veel meer project- en probleemgestuurd onderwijs verzorgd wordt dan enkele jaren geleden. De veranderingen van het onderwijsconcept zijn te kenmerken als van aanbod gericht naar vraaggestuurd.

Verregaande ontwikkelingen op het gebied van ICT leiden tot digitale leerwegen, op afstand leren en toenemende beschikbaarheid van data. Deze ontwikkelingen eisen kleinschaligere en beter geoutilleerde onderwijsruimten dan waarover hogescholen op dit moment beschikken. Maar ook toenemende concurrentie tussen universiteiten en hogescholen door de BAMA structuur en de invoering van het major-minor systeem binnen de hogescholen zorgt ervoor dat de studentenstromen veel minder goed te voorspellen zijn. Het is niet duidelijk wat de specifieke gevolgen zijn voor het vastgoed. Wel is duidelijk dat dit leidt tot een toenemende behoefte aan flexibiliteit.

4.3 ONTWIKKELINGEN TEN AANZIEN VAN DE BEDRIJFSVOERING

De belangrijkste bedrijfsvoeringontwikkelingen zijn volgens Bank (2004), Raas (2004), den Heijer (2000, 2002, 2004) en Van der Voordt (1999) de volgende:

Veranderende en onder druk staande financiering

De veranderende en onder druk staande financiering leidt tot meer eigen verantwoordelijkheid van hogescholen over de inzet van de totale beschikbare middelen. Door de invoering van de OKF-regeling in 1994 is de huisvestingsfinanciering veranderd in een lumpsum budget. Op dit moment ontvangen hogescholen een bijdrage voor de financiering van het onderwijs en voor de financiering van de huisvesting. Deze manier van financiering zal ook niet lang meer bestaan. Het ministerie wil uiterlijk 2007 een nieuw financieringssysteem in werking hebben waarbij hogescholen gefinancierd worden aan de hand van de output. De vraag is hoe hogescholen in het toekomstige financieringssysteem de vastgoedbudgetten zullen gaan bepalen.

Toenemende internationalisering

Door onder andere de invoering van de BaMa-structuur en de ontwikkelingen op het gebied van accreditatie van de diverse opleidingen zullen ook de studentenstromen van en naar het buitenland toenemen. Dit houdt in dat niet alleen het onderwijs hierop ingesteld moet zijn. Ook het vastgoed moet voldoende geoutilleerd zijn om anderstaligen te kunnen onderwijzen en huisvesten. De vraag naar bijvoorbeeld huisvesting voor buitenlandse studenten en medewerkers zal daardoor toenemen.

Arbo, veiligheid en milieu-eisen

Als gevolg van toenemend gebruik van ICT-toepassingen, incidenten met slachtoffers en een groeiend besef van het belang van veiligheid en gezondheid zijn de arbo, veiligheid en milieueisen aan de gebouwde omgeving de afgelopen jaren sterk veranderd en toegenomen. Er worden allerlei maatregelen vereist die RSI moeten voorkomen, de afvalstromen beperken en de medewerkers en studenten moeten beschermen tegen terreur. Dergelijke aanpassingen vragen om veranderingen in het vastgoed.

Toename van uitbesteding

Door het focussen op onderwijstaken alleen (het primaire proces) ontstaat een toename van uitbesteding van ondersteunende diensten. Ook de toenemende regelgeving zoals HACCP en verschillen in cao's zorgen ervoor dat steeds meer facilitaire activiteiten uitbesteed worden aan derden.

Meer aandacht voor de klant

De vraag om meer maatwerk vanuit de gebruikers vraagt om een flexibele organisatie en pro actief handelen door de ondersteunende diensten. Ook worden bij de meeste hogescholen niet alleen het primair proces als klant gezien, maar ook de studenten. De vastgoedafdeling gaat niet meer alleen in gesprek met de opleidingsverantwoordelijken over de benodigde faciliteiten, maar ook met de studenten, de directe gebruikers.

Resumé onderwijskundige en bedrijfsvoeringontwikkelingen

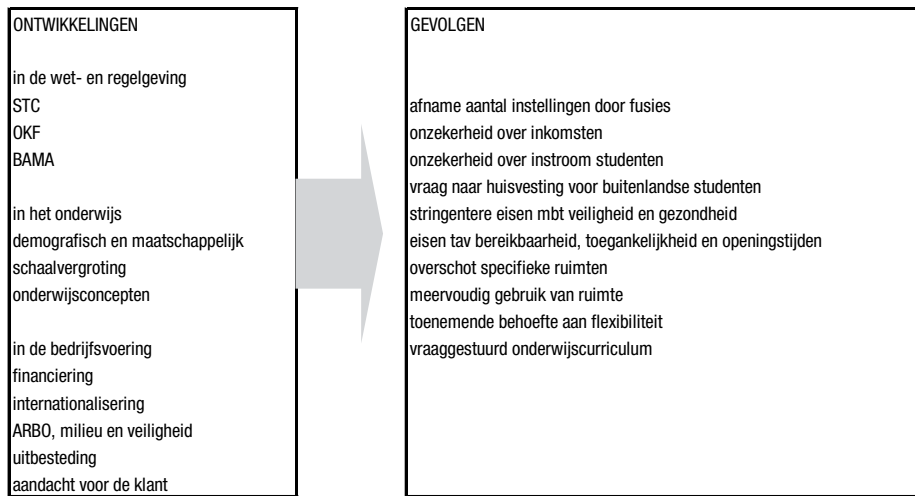
De geschetste ontwikkelingen zijn divers van aard en oorsprong (tabel 15). Ze zijn samen te vatten in twee hoofdpunten. Allereerst is er de op handen zijnde verandering in bekostiging. Omdat het nieuwe systeem vooralsnog niet bekend is, is het lastig om aan te kunnen geven wat de financiële consequenties zullen zijn. Zolang het open bestel niet daadwerkelijk gerealiseerd is, zullen hbo-instellingen onderwijs aan moeten bieden passend binnen de budgetten van de overheid. De trend is dat de financieringsstructuur gebaseerd zal worden op output van de instellingen. Toch zal er geen marktwerking op basis van prijs kunnen plaatsvinden zolang de overheid de budgetten bepaalt. Daarnaast hebben de overige veranderingen betrekking op de individualisering van het onderwijs. Gevolg is dat de onzekerheid van de studentenstromen zal toenemen. Evenals de onzekerheden over de invulling van het vraaggestuurde onderwijscurriculum. Voor de variabelen in het onderzoeksmodel betekent dit dat de algemene context wordt weergegeven door onzekere studentenstromen en veranderende financiering. Ondanks de veranderende wet- en regelgeving, waarbij het open bestel (marktconforme onderwijsinstellingen) de trend lijkt te zijn, moet er toch rekening gehouden worden met een bepaalde mate van sturing vanuit de overheid op essentiële onderdelen van de bedrijfsvoering, zoals het besluit met betrekking tot de fusies in het hoger onderwijs.

MINISTER WIL REM OP ONDERWIJSFUSIES

Minister Van der Hoeven wil minder fusies in het onderwijs. Om een betere controle te houden wil ze dat scholen met fusieplannen zich eerst melden bij het ministerie. Dat schrijft Van der Hoeven in een open brief in de Volkskrant. Na een aanvraag bekijkt het ministerie of de fusie wel gewenst is. De minister maakt zich zorgen over de toename van het aantal grote scholen. Veel ouders klagen omdat ze vinden dat hun kind een nummer wordt.

Morgen is er een debat in de Kamer. De onderwijsraad adviseerde al eerder om een eind te maken aan de fusiegolf in het middelbaar en hoger onderwijs.

Bron teletekst dinsdag 14 februari 2006



tabel 15 resumé ontwikkelingen en gevolgen

4.4 ONTWIKKELINGEN VAN VASTGOED VAN HOGESCHOLEN

Vastgoed als middel tot onderscheidend vermogen

Als gevolg van de verschuiving van huisvestingsverantwoordelijkheid van het ministerie naar de hogescholen zelf zijn bestuurders zich steeds meer bewust van de strategische waarde van vastgoed in de bedrijfsvoering van de hogeschool. Zo is vastgoed een steeds grotere rol gaan spelen bij het nemen van strategische beslissingen als het invoeren van nieuwe onderwijsconcepten, fusies en reductieplannen. Door de bestuurders van hogescholen worden steeds vaker vragen gesteld als: wat levert de huisvesting op; wat draagt zij bij aan de organisatieprestatie en hoe kunnen we de huisvesting verbeteren om aan onze doelstellingen te kunnen voldoen? Vanuit dit oogpunt wordt vastgoed niet meer alleen opgevat als kostenpost, maar als een strategisch productiemiddel en kan de functie van vastgoed omschreven worden als *het ondersteunen van de primaire bedrijfsprocessen binnen een organisatie op effectieve en efficiënte wijze* (Krumm, 1999; Van Meel, 2000).

Naast het feit dat de materiële kosten voor huisvesting de tweede post is op de begroting en 10-15% van de totale kosten beslaan, wordt huisvesting steeds meer gezien als het ‘visitekaartje’ van de opleidingsinstituten. In de afgelopen 15 jaar hebben een groot aantal hogescholen nieuwbouwinitiatieven ontwikkeld en gerealiseerd. Belangrijkste drijfveer voor deze vastgoedingrepen zijn de effectuering van fusies, het aanpassen van onderwijsruimten aan de huidige onderwijsconcepten, de veranderende maatschappelijke eisen en wensen en het uitdragen van de identiteit van de hogeschool. Ook worden initiatieven ontwikkeld voor nieuwbouw van hogeschool-

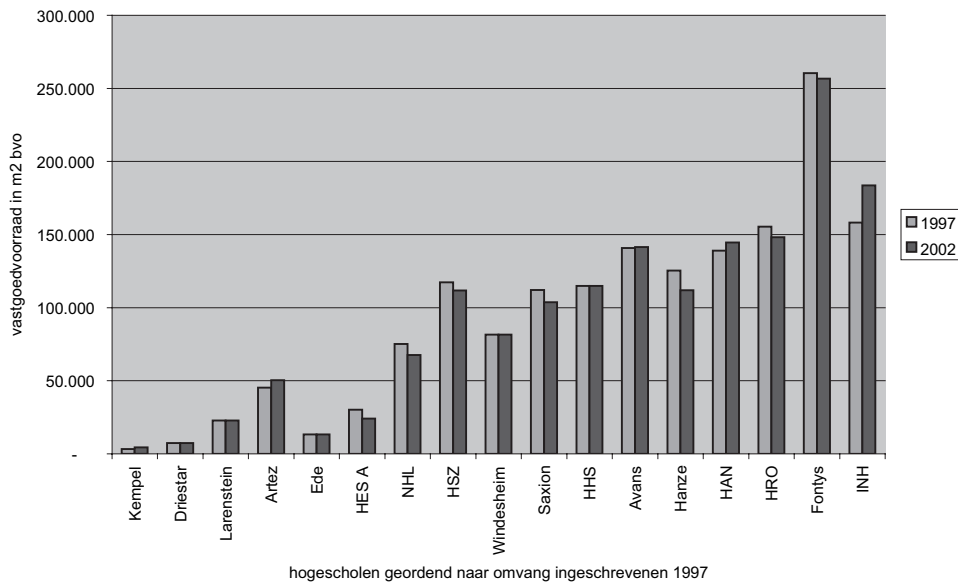
gebouwen die beter aansluiten bij de diverse onderwijsvormen en tegelijk het imago van de organisatie ondersteunen. De vastgoedingrepen moeten passen binnen de financiële kaders van de hogescholen die door toenemende personele kosten en het afnemen van de rijksbijdrage steeds kleiner worden. Hogeschoolvastgoed zal bij de eerder omschreven ontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende bekende en onbekende wensen en eisen van vandaag en morgen moeten blijven aansluiten. De ontwikkelingen op het gebied van veranderende onderwijsconcepten, ICT-toepassingen, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen, de afnemende financiering en toenemende concurrentie tussen onderwijsinstellingen zorgen ervoor dat de eisen aan het vastgoed continu aan verandering onderhevig zijn. De omvang en de snelheid waarmee de ontwikkelingen de leeromgeving van het hoger onderwijs veranderen zijn nog niet helemaal duidelijk. De kosten van huisvesting zullen zo laag mogelijk gehouden worden, waarbij voorkomen moet worden dat ontwerpbeslissingen van nu de toekomstige ontwikkelingen in de weg staan. Hierdoor wordt steeds minder gebruikgemaakt van praktijkruimten waarin de werkelijkheid nagebootst wordt. Studenten worden geconfronteerd met praktijksituaties door het laten uitvoeren van opdrachten in de praktijk. Ook gezamenlijk gebruik van onderzoekopstellingen en werkplaatsen door verschillende onderwijsinstellingen (roc, hbo, wo) en bedrijfsleven draagt bij aan kostenreductie. Hierdoor is er steeds minder behoefte aan praktijkruimten voor bepaalde typen onderwijs, en neemt de behoefte voor daadwerkelijke integratie van de praktijk in of nabij de hogescholen toe. Dit stelt eisen aan de locatie: bedrijven in of bij een hogeschool, dependances van hogescholen in of bij bedrijven. Naast de integratie van verschillende onderwijsvormen en onderwijsniveaus binnen de inrichting van onderwijscampussen en boulevards worden hogescholen door de gemeenten gebruikt als 'trekker' in gebiedsontwikkeling. De gevolgen voor het hogeschoolvastgoed zijn navenant: collegezalen worden omgebouwd tot volledig geoutilleerde projectruimten, nieuwe hogeschoolgebouwen verrijzen op A-locaties in Nederland (Zuid-as Amsterdam, Kop van Zuid Rotterdam) en op locaties waar gemeenten nieuwe activiteiten wil stimuleren (Laakhavengebied Den Haag, onderwijscampus Leeuwarden).

Gevolgen voor de organisatie van vastgoed

Ten aanzien van de rol van vastgoed is in de periode vanaf 1997 een duidelijke professionalisering te zien. Veel hogescholen hebben de vastgoedverantwoordelijkheden ondergebracht in aparte afdelingen. Er zijn twee organisatievormen die veelvuldig terugkomen: (1) een stafafdeling voor beleid en een lijnafdeling voor uitvoering en (2) een lijnafdeling waar beleid en uitvoering zijn ondergebracht. Dit onderzoek is voornamelijk gericht op vastgoedingrepen. De wijze waarop de vastgoedfunctie ingevuld wordt, blijft buiten beschouwing. In de crosscase-analyse is het ontwikkelingsstadium en de organisatie van de vastgoedfunctie als context variabele beschouwd.

Veranderingen in de vastgoedportefeuille

De vastgoedportefeuille die in 1994 voor 1,2 miljard gulden (Van Langen, 1995) door het ministerie overgedragen werd aan de individuele hogescholen had een vloeroppervlak van 1.233.261 m² (fno), verdeeld over 76 instellingen (Afschrift minister van O&W Bijlage 1, datum onbekend). De gebouwen waren voor een groot deel verouderd en voldeden niet meer aan de gestelde eisen. Bovendien waren er in de periode 1995-1997 een groot aantal hogescholen bezig met het uitwerken en realiseren van nieuwbouwplannen. De overdracht van de verantwoordelijkheid en de functionele en capaciteitsproblemen hebben ertoe geleid dat de vastgoedportefeuilles veranderd zijn. In figuur 36 zijn de veranderingen van vastgoedportefeuille van de 17 hogescholen uit de survey weergegeven. Uit deze figuur blijkt dat de (rekenkundige) gemiddelde portefeuille in 1997 94.300 m² bruto vloeroppervlakte (bvo) bedroeg, terwijl dat in 2002 92.900 m² bvo, was.



figuur 36 spreiding vloeroppervlak in m² bvo (de Vries, 2004)

Er zijn een viertal klassen te onderscheiden zijn, te weten:

1. Kleine hogescholen (1 t/m 6) met een vloeroppervlak beneden 50.000 m² bvo;
2. Hogescholen (7 en 9) met een vloeroppervlak tot 100.000 m² bvo;
3. Hogescholen (8, 10 t/m 15) met een vloeroppervlak tot 200.000 m² bvo;
4. Eén hogeschool met een vloeroppervlak boven de 200.000 m² bvo

In tabel 16 worden een aantal kengetallen weergegeven waaruit duidelijk wordt dat in de periode 1997-2002 het aantal studenten is toegenomen, het aantal instellingen is afgenomen en het totale vloeroppervlak minimaal is afgenomen. Hierdoor is

het ruimtegebruik per student gedaald van 8,3 m² bvo per student naar 6,8 in 2002, en 6,5 m² bvo in 2004. De huisvestingskosten zijn in diezelfde periode toegenomen (ook wanneer de cijfers van 1997 geïndexeerd worden blijkt dat de huisvestingskosten toegenomen zijn). Intensivering van het gebruik gaat over het algemeen gepaard met verhoging van de gebruikskosten door de toename van energie, onderhoud en schoonmaakkosten. De huisvestingskosten per student zijn toegenomen van respectievelijk € 666 in 1997 naar € 737 in 2002. Als percentage van de totale kosten zijn de huisvestingskosten afgenomen (12 % respectievelijk 10%). Hieruit blijkt dat de totale kosten, bestaande uit personele en beheerskosten, sterker zijn gestegen dan de huisvestingskosten.

	1997	2002	Verandering t.o.v. 1997	2004	Verandering t.o.v. 1997
Aantal ingeschrevenen hbo-sector	275.586	315.486	+14 %	340.300	+19 %
Aantal instellingen	61	46	- 25 %	44	-30 %
Geschat vloeroppervlak (m2 bvo) (o.b.v. benchmark)	2.260.000	2.160.000	- 4 %	2.202.200	- 3%
Huisvestingskosten (x € 1.000)	183.500	222.170	+21 %	238.210	+30 %
HV kosten/kosten totaal (%)	12 %	10 %		9,8	

tabel 16 omvang vastgoedportefeuille (17 hogescholen, benchmark HBO-raad – gecorrigeerd en aangevuld tot 2004)

Gevolgen voor de vastgoedfinanciering

Van de onderzochte hogescholen (17) gebruikt het overgrote merendeel (15) de lumpsumfinanciering als maatgevend budget voor de huisvestingskosten. Alleen Saxion Hogescholen en hogeschool INHOLLAND baseren de beslissing voor een voorgenomen vastgoedingreep sinds 2002 aan de hand van de gevolgen voor de financiële situatie van de hogeschool. De meeste hogescholen werken met gefixeerde budgetten voor zowel het eigenaars- als huurdersdeel van de huisvestingskosten. De huisvestingskosten worden slechts in een enkel geval doorbelast. De investeringskosten en exploitatiekosten worden bij steeds meer hogescholen in relatie tot elkaar bezien. Dit geldt zowel voor de kleine specifieke als de grote multisectorale hogescholen. Uit de veranderende rol van vastgoed binnen hogescholen en de (minimale) inzet van kwalitatieve en kwantitatieve benchmarks is op te maken dat de vastgoedfunctie binnen de meeste hogescholen verschuift van het technisch perspectief (Beheerder) naar een financieel (Controller) of Gebruikers perspectief. In een enkel geval verschuift de rol van vastgoed naar een organisatorisch perspectief (Bestuurder).

Typologie vastgoedportefeuille en wijzigingen hierin

Vastgoedingrepen zijn divers van omvang en aard. Zo hebben alle hogescholen in de beschouwde periode een aantal grotere lesruimten aangepast voor projectgestuurd onderwijs (PGO). De mate waarin dit gelukt is en de snelheid waarmee varieert. Hiervoor zijn geen kwantificeerbare data beschikbaar. Ook is het PGO niet bij alle hoge-

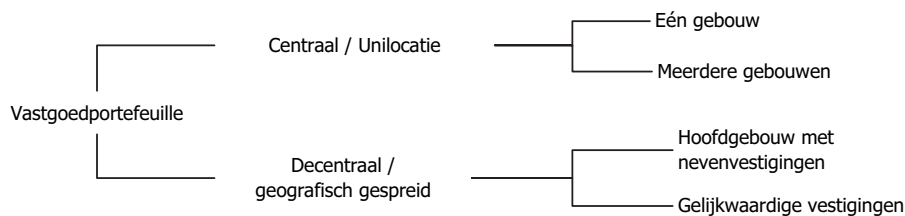
scholen even belangrijk en is de beginsituatie niet gelijk. Zo hebben de kunstopleidingen over het algemeen al veel kleinere onderwijsruimten in vergelijking tot de economische opleidingen. Een ingreep is een verandering van de bestaande situatie. Dit kan zowel zijn in omvang, door het aantrekken of afstoten van vloeroppervlak. Het kan ook kwalitatief of beide zijn. Zo kan door het herschikken van de vastgoedportefeuille tevens de kwaliteit van de huisvesting veranderen. Ter vergroting van de vergelijkbaarheid zijn de vastgoedingrepen getypeerd naar de omvang en aard van de ingreep. In deze typering worden de omvang van de ingreep in m² bvo gerelateerd aan de totale portefeuilleomvang, waarbij 0 staat voor geen enkele ingreep, klein voor ingrepen tussen de 0-10%, middel tussen 10-50% en groot voor ingrepen die meer dan 50% van de totale portefeuilleomvang omvatten (tabel 17). De effecten van een vastgoedingreep kunnen verschillen naar gelang de uitgangssituatie. Zo zal het partieel vernieuwen van één van de gebouwen bij een geografisch gespreide vastgoedportefeuille alleen voor dat deel van de opleidingen invloed hebben. Wanneer dezelfde ingreep uitgevoerd wordt op een campus zou het effect voor alle opleidingen kunnen gelden. Een indeling van vastgoedingreep naar omvang (% van het totale vloeroppervlak) is dus onvoldoende. Bij het beoordelen van de effecten van een vastgoedingreep zullen zowel de omvang, de aard en de typering van de vastgoedportefeuille meegewogen worden. In tabel 18 is de gehanteerde typering van de vastgoedportefeuille weergegeven. Er wordt onderscheid gemaakt in de omvang van de vastgoedportefeuille: variërend van heel klein (minder dan 50.000 m² bvo) tot supergroot (meer dan 200.000 m² bvo). Daarnaast verschillen de vastgoedportefeuilles van hogescholen niet alleen in omvang maar ook in 'organisatie'. Zo zijn er hogescholen die meerdere gebouwen in meerdere plaatsen gebruiken en hogescholen die hun vastgoed gecentraliseerd hebben op één locatie (figuur 37).

	Consolidatie	Modificatie	Nieuwbouw
Omschrijving ingreep	technisch onderhoud	functionele aanpassing	partieel of geheel
Portefeuilleverandering	geen	herschikken / afstoten	totale vernieuwing
Omvang ingreep	klein: <10%	middel: 10-50%	groot: >50%

tabel 17 typering vastgoedingreep in % van totale portefeuille omvang (gebaseerd op Den Heijer en Vijverberg,, 2004)

typering	klein	middel	groot	supergroot
omvang m ² bvo	< 50.000	50.000-100.000	100.000-200.000	> 200.000

tabel 18 gehanteerde typering vastgoedportefeuille



figuur 37 gehanteerde typering vastgoedportefeuilles

In tabel 19 zijn de wijzigingen in vastgoedportefeuille weergegeven evenals de omschrijving van de vastgoedingreep. De wijzigingen in m^2 zijn in percentages van het geheel (1997) weergegeven. Hiervoor zijn de verschillen tussen de portefeuilles van 1997 en 2002 als basis genomen. Als er $100 m^2$ afgestoten is en $100 m^2$ uitgebreid, dan is er een wijziging van $200 m^2$ geweest. Zo wordt duidelijk hoe groot het deel van de portefeuille is dat een wijziging heeft ondergaan. De typering van de vastgoedingreep is gebaseerd op de omvang van de gewijzigde m^2 bvo vloeroppervlak. Uiteraard is deze indeling arbitrair. De definities van de verschillende ingrepen kunnen elkaar overlappen. Dit houdt in dat een schilderbeurt van representatieve ruimten niet als vastgoedingreep meegenomen zou worden, omdat er geen wijziging is geweest in het vloeroppervlak. Terwijl een dergelijke actie wel dege-lijk invloed kan hebben op de aantrekkingskracht en de tevredenheid van mede-werkers en studenten. Ook is het mogelijk dat er gedurende de beschouwde periode een serie kleinere ingrepen is geweest, die door de hantering van de indeling buiten beschouwing zouden blijven. De getypeerde vastgoedingrepen zijn in de interviews met betrokkenen besproken, zodat ook deze vastgoedingrepen meegenomen zijn in het onderzoek. De gehanteerde indeling zorgt ervoor dat er elf vastgoedingrepen te beschrijven zijn van de negen hogescholen. Twee hogescholen (hogeschool Rotterdam en Saxion Hogescholen) zijn opgesplitst in twee deelcases omdat zij in de beschouwde periode twee omvangrijke vastgoedingrepen hebben gerealiseerd.

De vastgoedingrepen in de beschouwde periode variëren van volledige nieuwbouw (Haagse Hogeschool) tot niets doen (HES Amsterdam). De totale omvang van de geza-menlijke portefeuilles is afgenomen. De gemiddelde wijziging bedraagt 15% van de totale vastgoedportefeuilles. Er zijn twee hogescholen (Hogeschool INHOLLAND en Hogeschool De Kempel) waarvan de vastgoedportefeuilles in omvang substantieel toegenomen zijn. Uit tabel 19 blijkt dat (partiële) nieuwbouw gevolgen heeft voor de portefeuille als geheel. Deze zijn gerealiseerd met als doel de vastgoedportefeuille te centraliseren. De gevolgen van een middelgrote ingreep zoals functionele aanpassing heeft in twee gevallen geen invloed gehad op de omvang en aard van de vastgoedpor-tefeuille en in even zoveel gevallen wel. Ook laat de tabel zien dat de meeste vastgoe-dingrepen beperkt blijven tot het uitvoeren van regulier onderhoud (10 van de 19).

Hogeschool	Vastgoedingreep	Omvang vastgoed-ingreep	%	Portefeuille-verandering	Omvang vastgoed-	Typering vastgoed-portefeuille
Haagse hogeschool /TH Rijswijk	nieuwbouw	groot	100	centralisatie(unilocatie)	114.811	decentraal / gelijkwaardig
Hogeschool Zuyd	nieuwbouw	groot	74	centralisatie (unilocatie)	117.419	decentraal / gelijkwaardig
Hogeschool van Arnhem & Nijmegen	partiële nieuwbouw	groot	60	centralisatie (campus-vorming)	138.928	centraal / meerdere gebouwen
Hogeschool INHOLLAND	partiële nieuwbouw	middel	45	afstoten / herschikken	158.230	decentraal / hoofdgebouw
Hogeschool de Kempel	functionele aanpassing	middel	37	geen	4.386	centraal / meerdere gebouwen
Hogeschool Rotterdam <2000	technisch onderhoud (regulier)	middel	30	afstoten / herschikken	155.413	decentraal / gelijkwaardig
Hogeschool Rotterdam >2000	functionele aanpassing	middel	25	geen	155.413	decentraal / gelijkwaardig
Hes Amsterdam	technisch onderhoud (noodzakelijk)	middel	20	afstoten / herschikken	24.043	decentraal / hoofdgebouw
Hanzehogeschool Groningen	partiële nieuwbouw	middel	22	afstoten / herschikken	125.421	decentraal / hoofdgebouw
Fontys Hogescholen	functionele aanpassing	middel	21	herschikken	260.470	decentraal / hoofdgebouw
Saxion Hogescholen >2000	functionele aanpassing	middel	20	herschikken	112.055	decentraal / gelijkwaardig
Noordelijke hogeschool Leeuwarden	technisch onderhoud (noodzakelijk)	klein	10	geen	67.607	decentraal / hoofdgebouw
Avans Hogeschool	technisch onderhoud (noodzakelijk)	klein	9	geen	140.865	decentraal / gelijkwaardig
Chr. Hogeschool Windesheim	technisch onderhoud, uitbreiding sportzaal	klein	1	geen	81.553	decentraal / hoofdgebouw
Chr. Hogeschool de Driestar	technisch onderhoud (regulier)	klein	0	geen	7.466	decentraal / hoofdgebouw
Chr. Hogeschool Ede	technisch onderhoud (regulier)	klein	0	geen	13.351	decentraal / gelijkwaardig
Stichting ArtEz	technisch onderhoud (regulier)	klein	0	geen	50.400	decentraal / hoofdgebouw
Saxion Hogescholen <2000	technisch onderhoud (regulier)	klein	0	geen	112.055	decentraal / gelijkwaardig
Hogeschool Larenstein	technisch onderhoud (noodzakelijk)	klein	0	geen	22.800	decentraal / gelijkwaardig

tabel 19 vastgoedingrepen en -portefeuille geordend naar omvang van de ingreep

Bij de specifieke en/of kleinere hogescholen is de vastgoedingreep beperkt gebleven tot technisch onderhoud. Uitzondering hierop is hogeschool De Kempel, door het realiseren van een nieuwe sporthal binnen een kleine vastgoedportefeuille is de ingreep als middelgroot getypeerd. Voor de regionale en supermarkthogescholen geldt dat alle onderscheiden ingrepen voorkomen. Ook is er geen samenhang te ontdekken in de wijze waarop de vastgoedportefeuille is georganiseerd en de gerealiseerde vastgoedingreep.

4.5 DOELSTELLINGEN EN PRESTATIEVERANTWOORDING VAN HOGESCHOLEN

Hogeschool doelstellingen getypeerd

Ondanks alle ontwikkelingen in de afgelopen jaren zijn de doelstellingen van hogescholen niet substantieel veranderd. De hoofddoelstelling is ook nu het opleiden van direct inzetbaar hoger opgeleid personeel. Aansluiting op het werkveld en praktische vaardigheden zijn de succesfactoren van een opleiding. Evenals andersoortige organisaties is continuïteit van de organisatie daarbij van groot belang. Door de toenemende concurrentie en vrijheden ten aanzien van de aanwending van middelen zijn verschillende subdoelstellingen ontstaan. In het kader van dit onderzoek is het onderscheid in hoofd- en subdoelstellingen essentieel. In het conceptueel model is uitgegaan van continuïteit als de hoofddoelstelling voor alle hogescholen, die zij willen bereiken door kwalitatief goed onderwijs te realiseren wat studenten aanspreekt en aantrekt (opbrengsten), binnen financiële kaders (kosten). De subdoelstellingen zeggen iets over de wijze waarop men deze continuïteit wil realiseren. Zo kan een hogeschool ervoor kiezen om het totale aantal ingeschrevenen te vergroten en daarmee de opbrengsten toe te laten nemen. Een andere hogeschool kiest er bijvoorbeeld om meer flexibiliteit in haar gebouwen te brengen en daarmee de kosten te reduceren.

Prestatie-indicatoren voor het afleggen van verantwoording

Als gevolg van de in de jaren tachtig ingezette deregulering vanuit de overheid veranderden de eisen ten aanzien van het afleggen van verantwoording over de besteding van de beschikbare middelen en de bereikte doelen van hogescholen. De OKF-operatie en de wijze waarop hogescholen gefinancierd worden, zorgt ervoor dat zij zelfstandig mogen beslissen over de aanwending van de beschikbare middelen. In de jaarverslagen leggen zij hierover verantwoording af. De HBO-raad geeft jaarlijks een branche jaarverslag en hogescholen management informatie (HMI) uit waarin alle data geconsolideerd zijn. Tevens zijn hierin ook de ontwikkelingen voor de hbo-sector omschreven. De gepubliceerde kengetallen geven inzicht in de bedrijfsvoering van de hogescholen. Er zijn vier domeinen: financiën, personeel, studenten en onderwijs. Het domein huisvesting wordt niet genoemd. In tabel 20 zijn de prestatie-indicatoren die binnen de hbo-sector gehanteerd worden weergegeven. Aan-

gegeven is hoe de indicatoren geoperationaliseerd zijn en op welk prestatie-aspect deze indicatoren van betrekking hebben. Opvallend is dat er geen directe indicatoren zijn die betrekking hebben op de kwaliteit van het onderwijs. Het studierendement, de aansluiting op het werkveld en de tevredenheid kunnen gezien worden als indirecte indicatoren voor de kwaliteit van het onderwijs. Ook zijn de indicatoren niet allemaal onafhankelijk van elkaar. Het aantal ingeschrevenen wordt gevormd door het aantal ingeschreven van het voorgaande jaar, het aantal gediplomeerden en de uitval en de instroom. En wordt het studierendement bepaald door het aantal gediplomeerden van een bepaald cohort.

Combinatie van deze tabel met de algemene prestatie-indicatoren uit hoofdstuk 3 levert tabel 21 op. Door middel van kruisjes is aangegeven welke van deze indicatoren binnen de hbo-sector gehanteerd worden. Zo wordt zichtbaar dat binnen de hbo-sector een groot aantal andere indicatoren gebruikt worden.

		Belang			Prestatie aspect			procesindicator voor interne sturing onderscheidend vermogen
		financieel	sociaal	milieu	productiviteit	winstgevendheid	vermenigvuldiging	
Domein Financiën:								
solvabiliteit	eigen vermogen/totale vermogen	X				X		
liquiditeit	(vlottende activa – voorraden)/ vlottende passiva	X				X		niet discriminerend
rentabiliteit	resultaat uit gewone bedrijfsvoering/baten	X				X		
vaste kosten / totale kosten	personeelskosten per student	X					X	verbijzondering
	huisvestingskosten per student	X					X	verbijzondering
	beheerskosten per student	X					X	verbijzondering
Domein Personeel:								
omvang	in fte en in personen							
	studenten per fte personeel		X				X	
Domein Studenten:			X				X	
marktaandeel van de instroom			X				X	X
omvang	instroom totaal	X				X	X	X
	ingeschrevenen	X				X	X	X
	gediplomeerden	X				X	X	X
productiviteit	studierendement	X			X			niet discriminerend
Domein Onderwijs:								
aansluiting op werkveld	maatschappelijke positie afgestudeerden		X				X	X
tevredenheid	afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken		X				X	X

tabel 20 prestatie-indicatoren hbo-sector (gebaseerd op HMI)

		hbo-sector	algemeen	beide	
Domein Financiën:					
solvabiliteit	eigen vermogen / totale vermogen	X	X	X	
liquiditeit	(vlottende activa – voorraden)/vlottende passiva	X			
liquiditeit: werkkapitaal ratio	vlottende activa / vlottende passiva		X		
rentabiliteit	resultaat uit gewone bedrijfsvoering/baten	X			
rentabiliteit eigen vermogen	netto winst / gemiddeld eigen vermogen		X		
rentabiliteit totale vermogen	netto winst + rente + belastingen/ totale vermogen		X		
quick ratio	debiteuren + liquide middelen / vlottende passiva		X		
acid test	liquide middelen / vlottende passiva		X		
brutowinst / omzet	bruto winst / omzet, netto winst / omzet		X		
nettowinst / omzet	netto winst / omzet		X		
winst / aandeel	netto winst / gem. uitstaande aandelen		X		niet van toepassing
koers / winst verhouding	beurskoers / winst per aandeel		X		niet van toepassing
vaste kosten / totale kosten	personeelskosten per student	X	X	X	
	huisvestingskosten per student	X	X	X	
	beheerskosten per student	X	X	X	
rente dekkingsfactor	netto winst + rente + belastingen / rentelasten		X		
toegevoegde waarde per werknemer	pers.kosten + interest + belastingen + netto winst / fte		x		
Domein Personeel:					
gemiddelde personeels kosten omvang	personeelskosten / aantal werknemers in fte en in personen	X			
	studenten per fte personeel	X			
aantal werknemers	naar leeftijd, salarisschaal en man / vrouw	X	X	X	
ziekte verzuim	kort en langdurend		X		niet vergelijkbaar
verloop, uit- en indienstredingen	in fte en absoluut		X		niet vergelijkbaar
tijdelijke contracten	in fte en absoluut		X		niet vergelijkbaar
opleidingsbudgetten	in € per werknemer of fte		X		niet vergelijkbaar
Domein Studenten:					
marktaandeel van de instroom omvang	instroom totaal	X	X	X	
	ingeschrevenen				
	gediplomeerden				
productiviteit	studierendement				
Domein Onderwijs:					
aansluiting op werkveld	maatschappelijke positie afgestudeerden	X			
tevredenheid	afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken	X			
Overig:					
energieverbruik	in kwh, €, totaal en in relatie tot omzet of aantal producten		X		
afvalstromen	in kg, naar soort		X		
uitstoot	CO, CO2, NO2, CfK		X		

tabel 21 algemene en binnen de hbo-sector gehanteerde prestatie-indicatoren gecombineerd

Voor de interne ratio 'vaste kosten/totale kosten' is in dit onderzoek gebruikgemaakt van een verbijzondering van de huisvestingskosten ten opzichte van de totale kosten. Ook voor het aantal werknemers is een verbijzondering gehanteerd, waarbij de relatie tussen aantal ingeschrevenen en aantal werknemers is gelegd als maatstaf voor de kwaliteit van het onderwijs.

Het studierendement is buiten beschouwing gelaten. In dit onderzoek wordt gezocht naar de relatie tussen een vastgoedingreep en de onderscheiden prestatieaspecten productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen. Het maken van onderscheid tussen studenten die voor, tijdens of na de vastgoedingreep ingestroomd zijn, is vrijwel niet mogelijk. Daarnaast blijkt dat de studierendementen door de jaren heen niet sterk verschillen (zie hiervoor de data op www.cfi.nl). Met andere woorden er is geen enkele verandering van de studierendementen terug te herleiden naar een vastgoedingreep. Bovendien geven betrokkenen in interviews aan dat het studierendement veel meer door de financiële positie van de studenten en de druk van de ouders bepaald wordt dan door de hogeschool zelf. Een veel gehoord voorbeeld is, dat goed geoutilleerde sportfaciliteiten voor een deel zouden bijdragen aan meer tevreden studenten. De vraag is of het studierendement ten goede zou komen, of ervoor zou zorgen dat (voor een deel van de studenten) het aantal uren besteed aan de studie zou dalen.

In de jaarlijkse Hogescholen Management Informatie geeft de HBO-raad aan dat het lastig is om een juiste set van indicatoren te kiezen in verband met de betrouwbaarheid en de beschikbaarheid van de data. Om de prestaties in de tijd te volgen dienen het aggregatieniveau en de gehanteerde definities consequent doorgevoerd te worden (HBO-raad, 2004). Volgens de HBO-raad hebben de financiële kengetallen slechts een signaalfunctie. Specifieke prognoses en nadere analyse is nodig voor de juiste interpretatie. De studenten/personeel ratio is tweeslachtig. Enerzijds wordt aangenomen dat een kleine ratio staat voor een hoge kwaliteit van het onderwijs. Anderzijds wordt vanuit efficiëntie gestreefd naar een hoge waarde. De kengetallen op het gebied van Onderwijs worden niet gecorrigeerd voor regionale verschillen. Hierbij moet bij vergelijkingen rekening gehouden worden. De door de HBO-raad gebruikte indicatoren geven gezamenlijk een beeld van de prestatie van de hogeschool. Er wordt geen rekening gehouden met het kwalitatieve aspect van de input en het verschil in uitgangssituatie.

Gezien de educatieve doelstelling van de hogescholen zijn de 'instroom ten opzichte van het totale aantal studenten' en het 'oordeel van de studenten na het afronden van hun studie' belangrijke prestatie-indicatoren. De instroom staat voor de aantrekkingskracht van de opleidingen en het oordeel van afgestudeerden geeft een mate van tevredenheid van de studenten (zouden ze dezelfde keuze weer maken) en de aansluiting op het werkveld (percentage studenten dat werkzaam is).

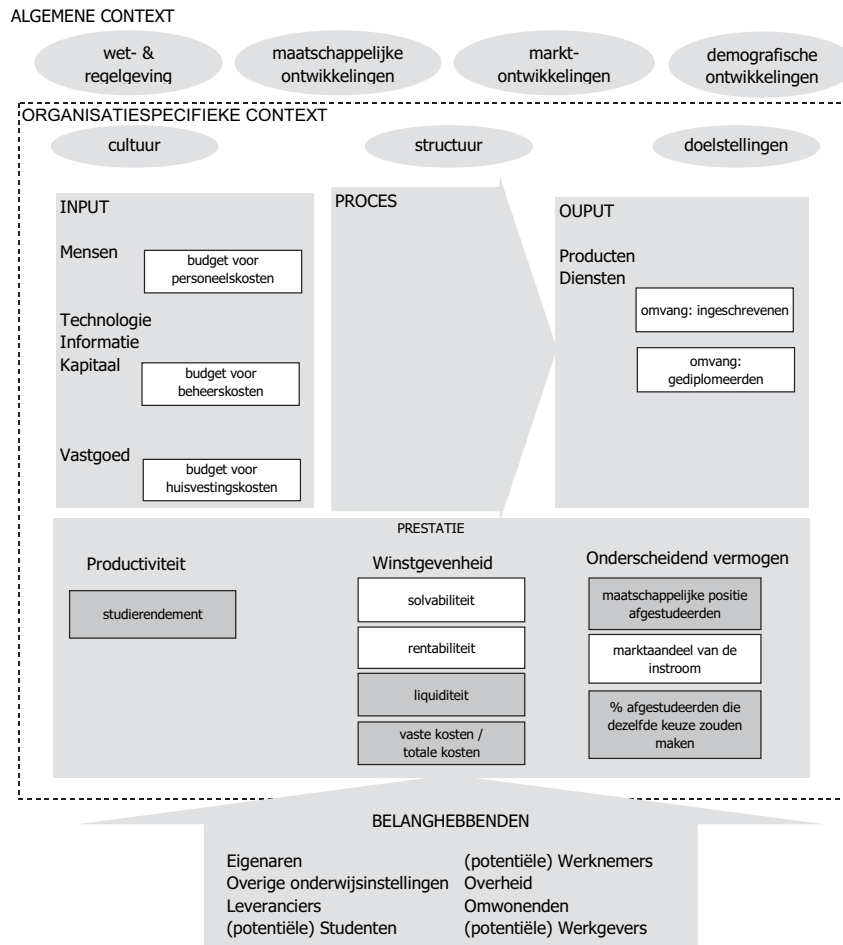
Toenemende behoefte aan vergelijkbare vastgoed data

Er waren twee conclusies uit de 'benchmark hbo-vastgoed' (De Vries, 2004) die betrekking hadden op de behoefte aan betrouwbare en vergelijkbare data. De eerste was dat de data niet eenvoudig te achterhalen zijn en dat de betrouwbaarheid niet altijd even groot is. Ten tweede vond het overgrote deel van de hogescholen het belangrijk dat op het gebied van vastgoed en huisvesting een onderlinge vergelijking opgezet zou worden. Ook in de in 2003 uitgevoerde evaluatie van de stichting Vangnet-hbo wordt geconcludeerd dat *'vastgoeddata noodzakelijk is voor een juiste sturing'*. De stichting Vangnet-hbo is in 1997 opgericht als organisatie die de hogescholen moet helpen bij het bewaken van hun continuïteit en als aanspreekpunt bij ernstige financiële problemen. De evaluatie beantwoordde onderzoeksvragen met betrekking tot de doelmatigheid en doeltreffendheid van de stichting. Verder is aangegeven hoe de huidige vermogenspositie van de hogescholen op dit moment is en of zij voldoende toegerust zijn om aan de hun maatschappelijke taken te voldoen op zowel nu als op langere termijn (stichting Vangnet-hbo, 2003). In de evaluatie wordt gesteld dat hogescholen een groot financieel risico lopen ten aanzien van de vastgoedportefeuille en dat er onvoldoende spaarcapaciteit is om toekomstige vervangingen te kunnen financieren. Een derde opvallende conclusie van de Stichting is dat de hbo-sector door de overheid bestuurd wordt met 'instrumenten terzake van doelmatigheid, kwaliteit, toegankelijkheid en maatschappelijke responsiviteit', maar dat er geen concrete streefwaarden geformuleerd zijn ten aanzien van de prestaties van de sector. Voor de verbetering van de financiële bedrijfsvoering stellen zij voor een hernieuwde benchmark in te voeren.

De conclusies uit de hbo-vastgoed benchmark en de evaluatie van stichting Vangnet-hbo hebben ertoe geleid dat de vastgoedverantwoordelijken een benchmark op het gebied van facilitaire kosten (waaronder huisvesting) hebben geïnitieerd. Deze benchmark is uitgevoerd onder verantwoording van de HBO-raad en gebaseerd op de NEN 2748 (facilitaire kosten) die voor hogescholen specifiek is gemaakt. In eerste instantie zijn de facilitaire (gebruiks- en verbruiks-) kosten vergeleken. De huisvestingscomponent ontbreekt nog.

Conceptueel model voor hogescholen

In het conceptueel model zijn de indicatoren die momenteel binnen de hbo-sector gehanteerd worden weergegeven (figuur 38). De input bestaat uit een monetair en een niet monetair deel. Als gevolg van allerlei waarderingsproblemen is het niet monetaire deel van de input niet te benoemen. Als indirecte indicatoren zijn de kostenindicatoren in het model bij de 'Input' geplaatst. Daar wordt de afweging over de aanwending en inzet van middelen gemaakt aan de hand van de kosten en beschikbare middelen.



Studierendement, liquiditeit, vaste kosten/totale kosten, maatschappelijke positie afgestudeerden en % afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken bleken onvoldoende discriminerend te zijn.

figuur 38 hbo-indicatoren in het conceptueel model

De 'maatschappelijke positie van afgestudeerden' is een maatstaf voor de kwaliteit van de afgestudeerden, en is bij de 'Output' gepositioneerd. Deze indicator heeft echter ook een relatie met het onderscheidend vermogen, evenals het aantal ingeschrevenen en het aantal gediplomeerden. Deze zijn ook als 'Output' weergegeven.

De 'instroom' is veel lastiger te plaatsen. Studenten worden binnen de meeste hogescholen als klant/afnemer beschouwd. Anderzijds is de instroom een belangrijke factor in het onderscheidend vermogen. De indicatoren instroom en marktaandeel van de instroom zijn daarom bij prestatie geplaatst, terwijl het aantal studenten als

output gezien wordt. De kosten hebben een directe relatie met het financiële resultaat. Het aantal ingeschrevenen wordt bepaald door de instroom en het aantal gediplomeerden.

Het studierendement is niet in het conceptueel model weergegeven omdat dit onvoldoende discriminerend is. Indirect is het wel mee genomen omdat het studierendement bepaald wordt door de verhouding tussen de instroom van een bepaald jaar (cohort) en het aantal gediplomeerden van deze groep, na een aantal jaren. Ook het % afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken en de maatschappelijke positie van de afgestudeerden is in het eerste vergelijk niet meegenomen. In de casebeschrijvingen zijn deze data wel meegenomen.

4.6 LITERATUUR

- Bank, L. (2004) *Inrichting van de (universitaire) CRE-organisatie: keuzes en heroverweging*, afstudeerscriptie, Real Estate & Housing, Faculteit Bouwkunde, U Delft.
- Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen (1989) Ruimte behoefte model Hoger beroeps onderwijs Nederland RUMHBO'n, Directoraat-generaal voor het hoger onderwijs en het Wetenschappelijk onderzoek Directie huisvesting.
- Droog, M. (2004) Het onderwijssysteem in Nederland 2004, Euridyce, www.minoocw.nl/ondewijs/doc/2004/euridyce_nl.pdf, Den Haag.
- HBO-raad (1991), Omkering kapitaaldienstfinanciering (OKF), Feiten en mogelijkheden, Vereniging van hogescholen, Den Haag.
- HBO-raad (2004) (2003) (2002) Hogescholen management informatie, HBO-raad, verenigingen van hogescholen, Den Haag.
- HBO-raad (2001) *Ontwerp en ontwikkeling. Branchejaarverslag Hogescholen 2001*, HBO-raad, verenigingen van hogescholen, Den Haag.
- Heijer A. den, J.C. de Vries (2004) *Benchmarking universitair vastgoed, management informatie voor vastgoedbeslissingen*, rapport afdeling Real Estate & Housing, faculteit bouwkunde, TU Delft, onderzoek in opdracht van 13 Nederlandse universiteiten.
- Heijer A. den, J.C. de Vries (2004) Is meten wel weten, leren van ervaringen met benchmarking, *Facility management magazine*, december, vol xxx p. 38-43.
- Den Heijer, A.C. (2002) *Universitair Vastgoed management, deel C klant tevredenheid*, Onderzoeksresultaten, BMVB Faculteit Bouwkunde, TU Delft.
- Den Heijer, A.C. (2002) *Universitair Vastgoed management, deel B kosten en baten*, Onderzoeksresultaten, BMVB Faculteit Bouwkunde, TU Delft.
- Den Heijer, A.C. (2002) *Universitair Vastgoed management, deel A*, Onderzoeksresultaten, BMVB Delft

- Den Heijer, A.C. (2000) *Analyse Universitaire Vastgoedplannen, over strategieën, scenario denken, flexibiliteit, haalbaarheid en kostenbewustzijn*, BMVB Faculteit Bouwkunde, TU Delft.
- Jager, G. de (1994) *Invloedrijke beelden. Over de betekenis van paradigma's en hun invloed op de besturing van hogescholen*, proefschrift, CIP-gegevens koninklijke bibliotheek Den Haag.
- Krumm, P.J.M.M. (1999) *Corporate real estate management in multinational corporations*, ARKO uitgeverij, Nieuwegein.
- Langen, H. van (1995) *Huisvestingsmanagement in de onderwijssector. Het professioneel beheren van een functiespecifieke vastgoed voorraad*, Delftse Universitaire Pers, Delft.
- Meel, J. van (2000) *The european office*, uitgever 010, Rotterdam.
- Ministerie van OC&W (2006) *Dossier bachelor master*, www.minocw.nl/bachelor.
- Ministerie van OC&W, *Dossier bekostiging*, www.minocw.nl/bekostiginghbo.
- Ministerie van Onderwijs en wetenschappen (1992) *Minister Rotzen doet hogescholen voorstel voor richtlijnen verzelfstandiging huisvesting hogescholen*, Persbericht 9 april nummer 53, Den Haag.
- Ministerie van Onderwijs en wetenschappen, HBO-raad (1992) *Minister Rotzen en HBO-raad bereiken akkoord over verkoop schoolgebouwen*, Persbericht 18 november nummer 168, Den Haag.
- Raas, T.J.T. (2004) *Vastgoed: het toevoegen van waarde*, Afstudeerscriptie MBA, Zeist
- Stichting Vangnet-hbo (2003) *Zuinig op de toekomst, Van vroegtijdig waarschuwen naar toekomstgericht besturen*, Amsterdam.
- Voordt, D.J.M. van der (1999) *De leer en werkomgeving; verslag van twee proefprojecten kantoorinnovatie bij de TU Delft*, Delftse Universitaire Pers, Delft.
- Vries, J.C. de (2004) *Benchmarking hbo-vastgoed, vergelijk vastgoedportefeuilles*, rapport afdeling Real Estate & Housing, Faculteit bouwkunde, TU Delft, onderzoek in opdracht van HBO-raad.

5 Vastgoedingrepen en veranderingen in organisatieprestatie

SAMENVATTING

In dit hoofdstuk wordt de relatie tussen vastgoedingreep en de verandering in prestatie benaderd als een black-box. De meeste organisatiedoelstellingen van hogescholen zijn niet meetbaar geformuleerd waardoor het niet mogelijk is om aan de hand van de binnen de hbo-sector gehanteerde prestatie-indicatoren het behalen van de doelstellingen te meten. De prestatie-indicatoren kunnen alleen gebruikt worden voor een onderlinge vergelijking.

Voor de prestatieaspecten productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen zijn de ontwikkelingen van de prestatie-indicatoren gecombineerd met de vastgoedingreep. Hierdoor wordt duidelijk dat de effecten (met uitzondering van de solvabiliteit en het marktaandeel van de instroom) van een vastgoedingreep niet op dezelfde manier tot uiting komen in de gehanteerde indicatoren. De instroom ten opzichte van de ingeschrevenen laat veranderingen zien die te herleiden zijn naar vastgoedingrepen en beleidsmatige veranderingen. Dit houdt in dat er wel dege-lijjk effecten zijn. De effecten worden echter niet eenduidig weergegeven door de gehanteerde prestatie-indicatoren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat deze niet de juiste zijn voor het bepalen van de effecten van een vastgoedingreep, of dat er andere variabelen in het spel zijn. Deze conclusies ondersteunen de uitgangspunten van het onderzoek en geven de noodzaak voor het 'in de box'-onderzoek weer.

De verandering in 'solvabiliteit' wordt veroorzaakt door een investering die gefinancierd is met eigen vermogen (bijvoorbeeld spaartegoeden). De verbetering van het 'marktaandeel van de instroom' en dus ook de instroom ten opzichte van de ingeschrevenen is tijdelijk. Er kan geen uitspraak gedaan worden over de omvang van de verandering omdat de absolute veranderingen van de indicatoren divers zijn en in relatie tot de uitgangswaarde bezien moeten worden. De veranderingen zijn wel gelijk qua richting (toenemend of afnemend). Uit de weinige aanwezige tevredenheidsonderzoeken blijkt dat studenten ook tevreden zijn over faciliteiten wanneer deze door de onderwijsorganisatie zelf als verouderd en functioneel ontoereikend worden bestempeld, en andersom. Opvallend is dat er vrijwel geen cijfers bekend

zijn over de tevredenheid van medewerkers. Voor meer inzicht zou regulier student- en medewerkerstevredenheidsonderzoek nodig zijn.

De inhoudelijk georiënteerde hogescholen laten een overeenkomstige, weinig fluctuerende ontwikkeling van de prestatie-indicatoren zien. De aantrekkingskracht van specialistische hogescholen wordt gevormd door de inhoud van de school en de opleidingen en door de docenten. Voor de crosscase- analyses zijn de inhoudelijk georiënteerde hogescholen buiten beschouwing gelaten omdat vastgoedgerelateerde aspecten daarin geen grote rol spelen.



Hogeschool INHOLLAND (Rotterdam, foto W. van der Voordt, 2005)

5.1 VASTGOEDINGREPEN EN PRESTATIE-INDICATOREN

Prestatie-indicatoren voor het bereiken van organisatiedoelen

Uit het overzicht van de organisatiedoelstellingen (tabel 22 en tabel 23) blijkt dat in de periode na 2000 er een verandering is opgetreden. In de tabel zijn tevens de prestatie-indicatoren weergegeven die direct gerelateerd zijn aan de doelstellingen. Er wordt aangegeven dat gestreefd wordt naar 'kwalitatief hoogwaardig onderwijs', 'toepassingsgericht onderzoek', of 'flexibilisering van het onderwijs', maar er wordt niet aangegeven wat het referentiepunt is. Daardoor kunnen deze formuleringen niet gebruikt worden om het realiseren van de doelstellingen te bepalen. In de periode voor 2000 hebben alleen Saxion Hogescholen en hogeschool Zuyd hun doelstellingen meetbaar geformuleerd. Voor hogeschool Zuyd geldt dat de binnen de hbo-sector gehanteerde prestatie-indicatoren gebruikt kunnen worden, terwijl voor Saxion Hogescholen intern gedefinieerde indicatoren die betrekking hebben op het aantal studenten per organisatie onderdeel gebruikt worden. In de periode na 2000 zijn alleen de doelstellingen van Saxion Hogescholen en Avans hogeschool meetbaar door gebruik te maken van bestaande prestatie-indicatoren.

Vastgoedingrepen worden uitgevoerd om doelstellingen te bereiken. In de tabellen zijn naast de organisatiedoelstellingen ook de afgeleide vastgoeddoelstellingen weergegeven. Deze zijn ook veranderd in de beschouwde periode. Doelstellingen voor 2000 waren gericht op efficiëntie, kostenbesparing en schaalvoordelen (winstgevendheid). In de periode na 2000 verschuiven de vastgoeddoelstellingen meer en meer naar effectiviteit van de opleidingen of hogeschool (onderscheidend vermogen). Als gevolg van de verregaande terugtrekking van de overheid en de toenemende onderlinge concurrentie scherpen steeds meer hogescholen hun subdoelstellingen aan in de richting van het vergroten van het marktaandeel.

Organisatiedoelstellingen die gericht zijn op efficiëntie, worden nagestreefd door de vastgoedingrepen concentratie en verkleining van de vastgoedportefeuille op één of meer locaties. De meer kwalitatief geformuleerde organisatiedoelstellingen zijn afhankelijk van de organisatie. Deze worden gerealiseerd door specifieke vastgoedingrepen met een minder grote omvang. De specifieke invulling vanuit het onderwijs speelt hierbij een belangrijke rol.

Anticipatie met vastgoed op onderwijskundige en beleidsveranderingen heeft voornamelijk geresulteerd in standaardisatie van het gebruik en de dienstverlening. Door middel van standaardisatie wil men de flexibiliteit van de huisvesting vergroten. Zo wordt binnen vrijwel alle hogescholen gestreefd naar zoveel mogelijk gelijksoortige multifunctionele ruimten. Het ruimtegebruik wordt zoveel mogelijk doorbelast aan de hand van normering of een interne huurprijs.

Binnen twee hogescholen (Fontys Hogescholen en Hanzehogeschool is sprake van het aantrekken én afstoten van vastgoedobjecten. Eén hogeschool (Hogeschool van Arnhem & Nijmegen) heeft gekozen voor geleidelijke vernieuwing van de vastgoedportefeuille. Door het ontbreken van indicatoren is het beoordelen van de prestatie – namelijk het behalen van de doelstellingen – niet zonder meer mogelijk.

Hogeschool	Organisatie-doelstelling	Prestatie-indicatoren	Vastgoed-ingreep	Doelstelling vastgoed-ingreep
Saxion Hogescholen	(1998) focus op beroepspraktijk, actief leren, persoonlijke leerweg	intern gedefinieerd	technisch onderhoud	gericht op kosten verlaging
Fontys Hogescholen	(2000) continue verbetering van producten in een dynamische werkomgeving, studenten centraal		functionele aanpassingen	–
Hogeschool Rotterdam	(1999) gericht op de praktijk, concrete resultaten, innovatief maar niet modieus, gericht op internationale omgeving		functionele aanpassingen	huisvesten aan de oost west lijn in de stad bij metrostations
Hogeschool INHOLLAND	BESTOND NOG UIT APARTE HOGESCHOLEN			
Haagse Hogeschool / TH Rijswijk	(1990) onderwijssynergie, meerwaarde door inspirerende en uitdagende werkomgeving		nieuwbouw (1997)	concentratie van onderwijsactiviteiten en medewerkers (Laakhaven)
Hogeschool Zuyd	(1997) onderwijssynergie, goed, gedegen en kwalitatief hoogwaardig onderwijs passend bij de behoefte aan hoger opgeleiden in de regio	% afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken; maatschappelijke positie afgestudeerden	nieuwbouw (1998)	concentratie van onderwijsactiviteiten en medewerkers (Heerlen)
HS van Arnhem en Nijmegen	BESTOND NOG UIT APARTE HOGESCHOLEN			
Hanzehogeschool Groningen	(1996) de bundeling van opleidingen omvormen tot inspirerende werkplaatsen waar de permanent lerende student centraal staat, met aandacht voor ICT en beroepsuitoefening in internationaal perspectief (1996)		partiele nieuwbouw (1997)	concentratie van onderwijs en voor een deel huisvesten op Campus
Avans hogeschool	(1998) deskundigheidsbevordering van medewerkers, ICT, innovatie en strategische allianties		technisch onderhoud	–

tabel 22 hogeschooldoelstellingen vòr 2000 (bron: jaarverslagen)

Hogeschool	Organisatie-doelstelling	Prestatie-indicatoren	Vastgoed-ingreep	Doelstelling vastgoed-ingreep
Saxion Hogescholen	(2004) student centraal, inspirerende en motiverende werkomgeving, vakbekwame dienstverlening, gezonde financiële basis van de HS	financiële ratio's	functionele aanpassingen	generieke en flexibele ruimten, bij openbaar vervoer knooppunt, door overige functies student binden aan gebouw
Fontys Hogescholen	(2004) kennispoorten en samenwerking, commerciële dienstverlening en toepassingsgericht onderzoek		functionele aanpassingen	passende huisvesting binnen geformuleerde duurzaamheidseisen
Hogeschool Rotterdam	(2002) toonaangevend in regio, herkenbaar voor Rdam, innovatief, dynamisch, pragmatisch, oplossingsgericht, samenwerkend, met oog voor maatschappelijke context		functionele aanpassingen	aantrekkelijke huisvesting herkenbaar voor studenten, inrichten van faculteitspleinen, snelle ICT
Hogeschool INHOLLAND	(2001) continue vernieuwing, fijnmazig netwerk van maatwerkopleidingen		functionele aanpassingen	wat je bent moet je uitstralen, zo flexibel mogelijk bouwen
Haagse Hogeschool / TH Rijswijk	(2002) kwalitatief hoogwaardig en innovatief beroeps onderwijs, maximale ontwikkeling van de studenten		technisch onderhoud	gericht op samenwerkingspartners: dependance in Zoetermeer, geplande nieuwbouw in Delft
Hogeschool Zuyd	(2002) maatschappelijke kennisonderneming gericht op student, kwalitatieve en innovatieve profilering, eurregionale functie, flexibel, informeel, inventief en toetsbaar	intern gedefinieerd	functionele aanpassingen	centralisatie van onderwijs in Sittard - huisvestingplan getoets op functionaliteit en efficiency
HS van Arnhem en Nijmegen	(2000) gedegen, vernieuwend en waardevast onderwijs in unieke omgeving en hoog niveau dienstverlening, individuele student centraal, grote diversiteit aan opleidingen		partiële nieuwbouw vanaf 1999	faculteiten met eigen huisvesting (in Arnhem in afzonderlijke gebouwen - in Nijmegen in afzonderlijke vleugels)
Hanzehogeschool Groningen	(2002) Versterkt verder: student centraal, flexibilisering, positionering, organisatie en cultuur - inrichting in schools ipv faculteiten		partiële nieuwbouw vanaf 1999	clusteren van werkplekken van medewerkers en onderwijsactiviteiten van een school
Avans hogeschool	(2002) maatwerk voor studenten, inspirerende werkomgeving, behorend tot de top 3 van NL, bijdragen aan innovatie voor bedrijven, randvoorwaarden: behoud van marktaandeel en efficiëntie van de organisatie	marktaandeel en efficiëntie van de organisatie	partiële nieuwbouw vanaf 2004	inrichten innovatief kennis leercentrum in drie vestigingsplaatsen

tabel 23 hogeschooldoelstellingen na 2000 (bron: jaarverslagen)

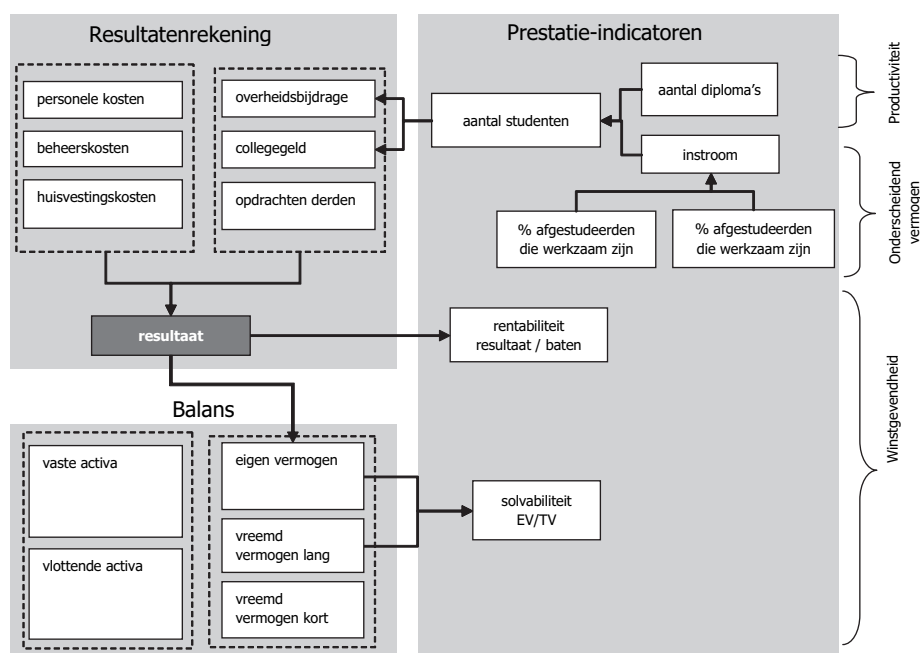
Gehanteerde prestatie-indicatoren

De vraag die in dit hoofdstuk wordt beantwoord heeft betrekking op de meetbaarheid van de effecten van vastgoedingrepen. Gekeken wordt of de door de hbo-sector gehanteerde prestatie-indicatoren een verandering laten zien, wanneer er een verandering in vastgoed heeft plaatsgevonden. Uitgaande van het conceptueel model en de definitie van prestatie zou het voldoende zijn om alleen de indicatoren die aan de doelstellingen gerelateerd zijn te analyseren. Omdat de doelstellingen vrijwel niet meetbaar geformuleerd zijn, wordt gebruikgemaakt van de binnen de hbo-sector gehanteerde prestatie-indicatoren. In het voorgaande hoofdstuk is aangegeven dat de meeste indicatoren financieel van aard zijn of betrekking hebben op het domein 'studenten'. Uit tabel 22 en tabel 23 blijkt dat in de beschouwde periode er slechts vier indicatoren gebruikt worden voor het monitoren van de doelstellingen van drie hogescholen: het '% afgestudeerden wat werkzaam is' en het '% van de afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken' voor Hogeschool Zuyd, 1997; de financiële kengetallen voor Saxion, 2004 en het 'marktaandeel' voor Avans hogeschool, 2002. Voor het monitoren van de vastgoeddoelstelling is alleen de indicator 'huisvestingskosten' binnen de set aan indicatoren van de HBO-raad beschikbaar. Om toch een oordeel te kunnen geven over de verandering in de onderscheiden prestatieaspecten zijn naast de hbo-indicatoren, indicatoren voor de productiviteit gebruikt. Per prestatieaspect (productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen) is de ontwikkeling van de aanwezige prestatie-indicatoren (tabel 24) gerelateerd aan de vastgoedingrepen om zo te achterhalen of en welke prestatie-indicatoren verband houden met een vastgoedingreep.

Prestatieaspect	Beschikbare indicator
Productiviteit	Ingeschrevenen/instroom ingeschrevenen/kosten totaal ingeschrevenen/m ² bvo ingeschrevenen/huisvestingskosten
Winstgevendheid	Solvabiliteit Rentabiliteit
Onderscheidend vermogen	Marktaandeel instroom % afgestudeerden dat werkzaam is % van de afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken

tabel 24 gehanteerde indicatoren

De relatie tussen de resultatenrekening, de balans en de prestatie-indicatoren van een organisatie is in figuur 39 weergegeven. Een verandering in aantal ingeschrevenen of gediplomeerden zou dan, via het resultaat, tot uiting kunnen komen in een verandering in de solvabiliteit. Hierbij is echter wel sprake van enige vertraging. Door de toename van het aantal studenten zal het collegegeld toenemen. Volgens de regelgeving volgt de overheidsbijdrage voor de toename in studenten twee jaar later.



figuur 39 onderlinge relaties prestatie-indicatoren, resultaten rekening en balans

Het verschil tussen de waarde van een indicator op twee tijdstippen zegt niets over de ontwikkeling ervan in de tijd. Daarom is de ontwikkeling van de prestatie-indicatoren grafisch uitgezet tegen de tijd. Gezocht is naar veranderingen in de ontwikkelingen rondom de periode waarin een vastgoedingreep is gerealiseerd en verklarende factoren. De ontwikkelingen zijn beoordeeld naar de 'richting', zoals positief, negatief, sterk wisselend. In een samenvattende tabel worden deze ontwikkelingen gecombineerd met de soort vastgoedingreep. Doel is het achterhalen of gelijke ingrepen ook geleid hebben tot gelijke ontwikkelingen van de prestatie-indicatoren.

Om dit hoofdstuk leesbaar te houden is alleen het aspect productiviteit compleet uitgewerkt. Voor de overige aspecten (winstgevendheid en onderscheidend vermogen) zijn de definitie van de indicatoren, de wijze waarop deze gemeten zijn, en de uiteindelijke veranderingen gerelateerd aan de vastgoedingreep.

5.2 VERANDERING IN (DEEL)PRODUCTIVITEIT

Definitie en indicatoren

Volgens de economische definitie is de productiviteit de output gedeeld door de input. Het gaat dan om de effecten van een wijziging in de input ten opzichte van de verandering in de eindproductie. Er wordt in de hbo-sector geen indicator gebruikt om de productiviteit van een hogeschool te meten. Wel zijn er cijfers over het studierendement, de instroom, het aantal gediplomeerden en de totale kosten (gedifferentieerd naar personeel, huisvesting en beheer).

Uit de literatuur blijkt dat meerdere opvattingen bestaan over wat de output en input van een onderwijsinstelling is (Salerno, 2003). Volgens het onderzoeksmodel bestaat de input uit een kwalitatief en kwantitatief deel. Kwantitatieve indicatoren als het aantal fte's en omvang van de vastgoedportefeuille zeggen niets over de kwaliteit (deskundigheid, motivatie) van de medewerkers en de huisvesting. Ook wanneer de input uitgedrukt wordt in geld, blijft het kwalitatieve aspect onderbelicht. Er kan niet zonder meer aangenomen worden dat hogere personeelskosten overeenkomen met beter gemotiveerd en hoger opgeleide medewerkers. Dit geldt ook voor vastgoed: hogere huisvestingskosten hebben niet altijd een direct verband met de kwaliteit van de huisvesting. In discussies met betrokkenen (o.a. themabijeenkomst HBO-raad, mei 2004) is gebleken dat de meeste hogescholen het aantal ingeschrevenen als output beschouwen in het kader van dit onderzoek. Het aantal gediplomeerden wordt ook gezien als output, maar de relaties met vastgoed is voor de betrokken verantwoordelijken minder duidelijk dan met ingeschrevenen of instroom. Deels wordt dit veroorzaakt doordat de financiering van de hogeschool voor het grootste deel gebaseerd is op het aantal ingeschrevenen en niet alleen op het aantal gediplomeerden.

De ratio 'ingeschrevenen/instroom' is de mate waarin een hogeschool het aantal ingeschrevenen weet te vergroten door het vergroten van de instroom ten opzichte van de gediplomeerden. Omdat het aantal ingeschrevenen altijd (veel) groter is dan de instroom, betekent een toename van de onderwijsproductiviteit gedefinieerd als 'ingeschrevenen/instroom' een verslechtering en een afname een verbetering. Het ligt dan ook voor de hand om deze productiviteitsratio weer te geven als 'instroom/ingeschrevenen'. Voor de overige deelproductiviteitsratio's geldt dat een toename overeenkomt met een verbetering, en een afname met een verslechtering.

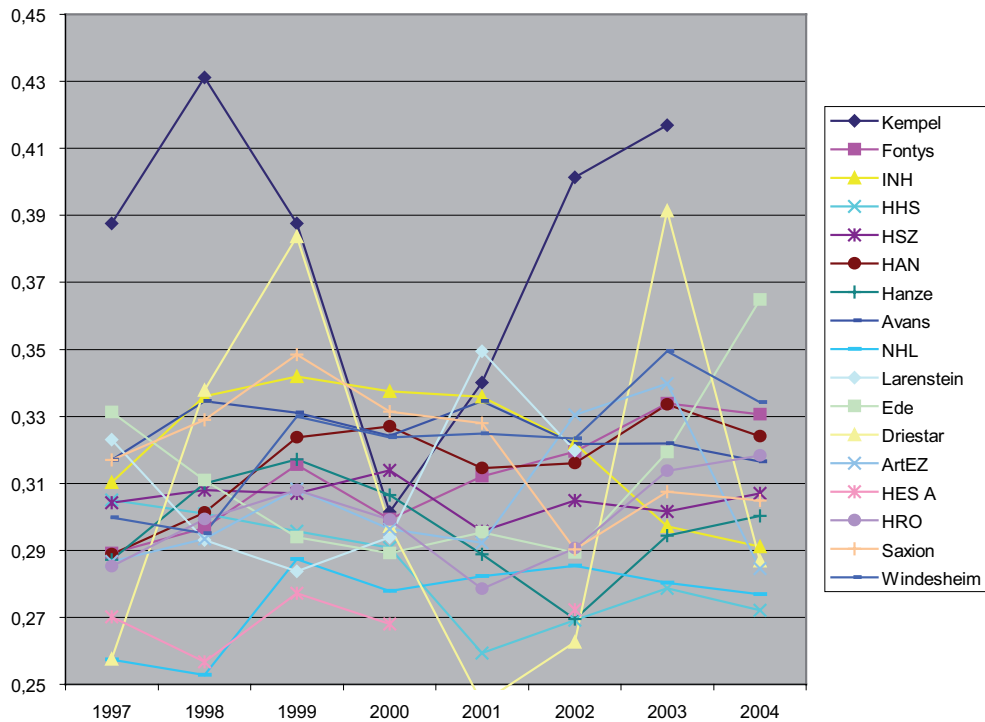
Een tweede productiviteitsratio is het aantal ingeschrevenen wat elke € totale lasten oplevert (ingeschrevenen/kosten totaal). De productiviteit ten aanzien van vastgoed uitgedrukt in m^2 geeft aan hoeveel ingeschrevenen gehuisvest worden op $1 m^2$ bvo (ingeschrevenen/ m^2 bvo). In € uitgedrukt, geeft deze het aantal ingeschrevenen dat per € gehuisvest kan worden (ingeschrevenen/huisvestingskosten). Omgekeerd is

dit de werkelijke huisvestingsnorm van een hogeschool. Omdat de genoemde ratio's geen kwalitatief aspect omvatten, gaat het niet om de totale productiviteit maar is er sprake van deelproductiviteit. Hierdoor ontstaan de (deel)productiviteitratio's:

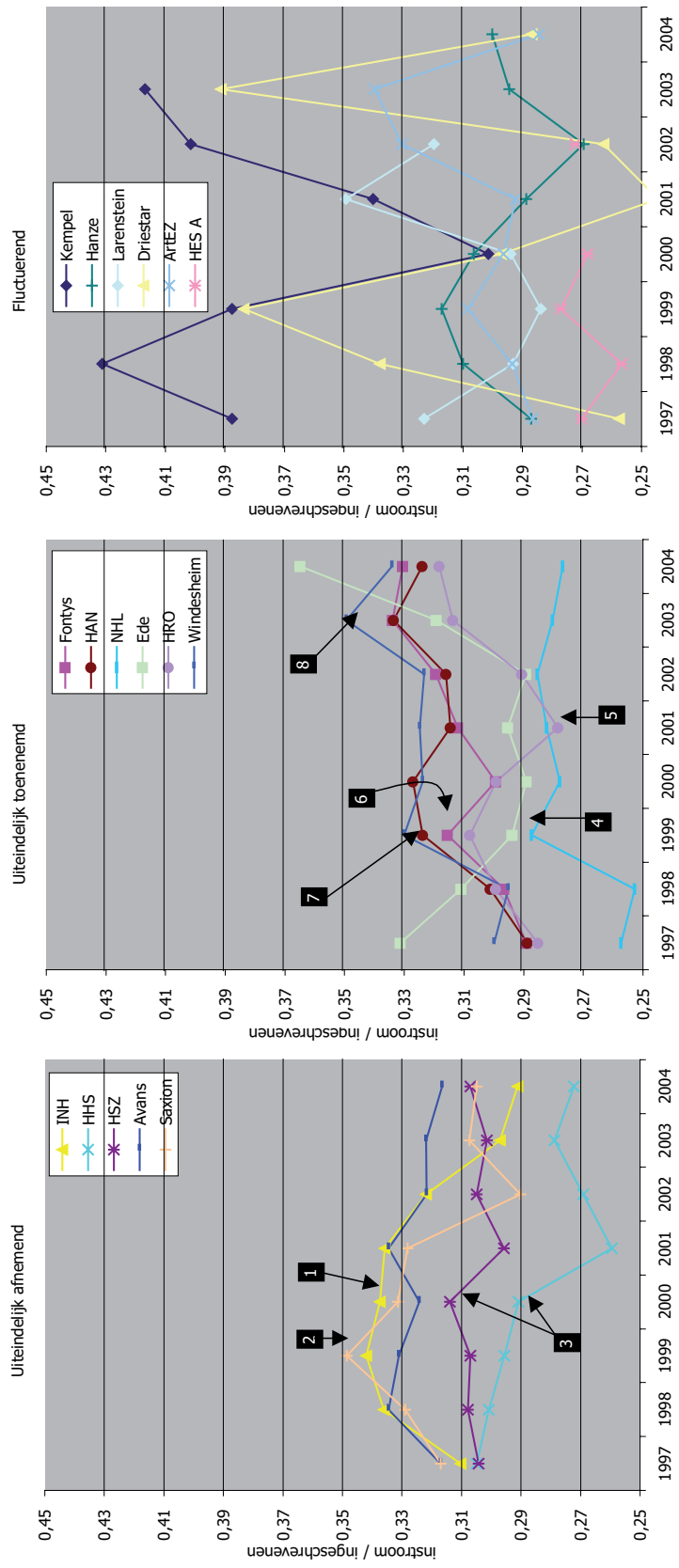
t.a.v. onderwijs:	instroom/ingeschrevenen
uitgedrukt in €:	ingeschrevenen/kosten totaal
t.a.v. vastgoed:	ingeschrevenen/m ² bvo
uitgedrukt in €:	ingeschrevenen/huisvestingskosten

(Deel) Productiviteit Onderwijs

In figuur 40 is voor de onderzochte hogescholen de groei uitgezet in de tijd. Er zijn drie soorten ontwikkelingen te zien, die in figuur 41 afzonderlijk weergegeven zijn.



figuur 40 instroom ten opzichte van ingeschrevenen van 17 hogescholen uitgezet in de tijd



figuur 41 instroom ten opzichte van ingeschrevenen van 17 hogescholen – afnemend (l), toenemend (m), sterk fluctuerend (r)

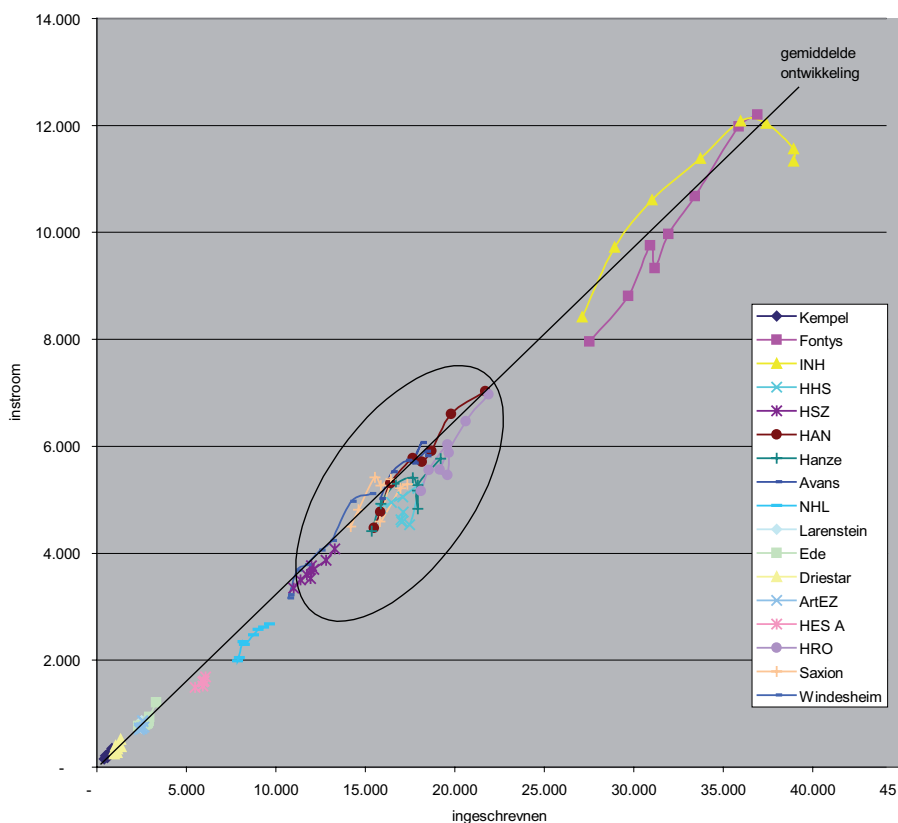
De instroom ten opzichte van het aantal ingeschrevenen neemt uiteindelijk toe (links), af (midden) of fluctueert sterk (rechts). Uit deze grafieken wordt al duidelijk dat het uiteindelijke oordeel afhankelijk is van de beschouwde periode en daarmee slechts een momentopname is. Wanneer de beschouwde periode verschuift, kan het oordeel over de ontwikkeling veranderen, bijvoorbeeld door alleen naar de laatste drie jaar te kijken. In dit hoofdstuk wordt antwoord gezocht op de vraag hoe groot de effecten van een vastgoedingreep zijn en of de effecten van gelijke ingrepen gelijk zijn. Hiervoor is een absoluut oordeel niet nodig. Wel is inzicht in de ontwikkeling van de indicatoren noodzakelijk, in de zin van toename, afname of fluctuatie in relatie tot vastgoedingrepen. Het gaat dan om een relatief oordeel. Per indicator is telkens de ontwikkeling in de tijd beschouwd en is een oordeel gegeven, waarna deze gerelateerd zijn aan de vastgoedingrepen.

De nummers in figuur 41 duiden een verandering aan in de instroom ten opzichte van de ingeschrevenen. Nummer 1 valt gelijk met de partiële nieuwbouw van INHOLLAND (2000). De instroom van INHOLLAND neemt in 1999 nog iets toe ten opzichte van het aantal ingeschrevenen, daarna blijft deze verhouding even constant en neemt vervolgens af. Nummer 2 komt overeen met de omslag van een toename van de verhouding instroom / ingeschrevenen voor Saxion Hogescholen naar een daling. Deze periode valt samen met beleidsmatige veranderingen. Nummer 3 duidt eveneens op een afname van de instroom ten opzichte van het aantal ingeschrevenen van de Haagse hogeschool en de Hogeschool Zuyd rond 2000. Voor beide hogescholen geldt dat in de jaren erna, respectievelijk 2001 en 2002 beleidsmatige veranderingen met betrekking tot de vastgoedfunctie hebben plaatsgevonden. Voor deze hogescholen (Hogeschool INHOLLAND, Avans hogeschool, Saxion Hogescholen, Haagse Hogeschool en Hogeschool Zuyd) geldt dat de instroom ten opzichte van het totaal aantal ingeschrevenen rond 2000 afneemt.

In de middelste figuur geeft nummer 4 een verbetering weer van de verhouding instroom / ingeschrevenen voor de Noordelijke hogeschool Leeuwarden. Deze zijn niet te relateren aan een vastgoedingreep. Nummer 5 duidt op een toename in de instroom ten opzichte van de ingeschrevenen van de Hogeschool Rotterdam. In diezelfde periode (2001) vindt de fusie met de HES Rotterdam plaats, die het jaar ervoor nieuwbouw had gepleegd. Nummer 6 geeft een verbetering weer bij Fontys Hogescholen. In dezelfde periode hebben functionele aanpassingen plaatsgevonden. Maar in diezelfde periode (rond 2002) is er sprake van afnemende groei bij de directe concurrenten hogeschool INHOLLAND en Avans hogeschool. Nummer 7 duidt op een verbetering bij de HAN en valt samen met perioden waarin partiële nieuwbouw is gerealiseerd. Nummer 8 laat een sterke verbetering zien van de instroom ten opzichte van de ingeschrevenen, gevolgd door een verslechtering. Deze ontwikkelingen kunnen het gevolg zijn van de besturenfusie met de Vrije universiteit Amsterdam uit 2000.

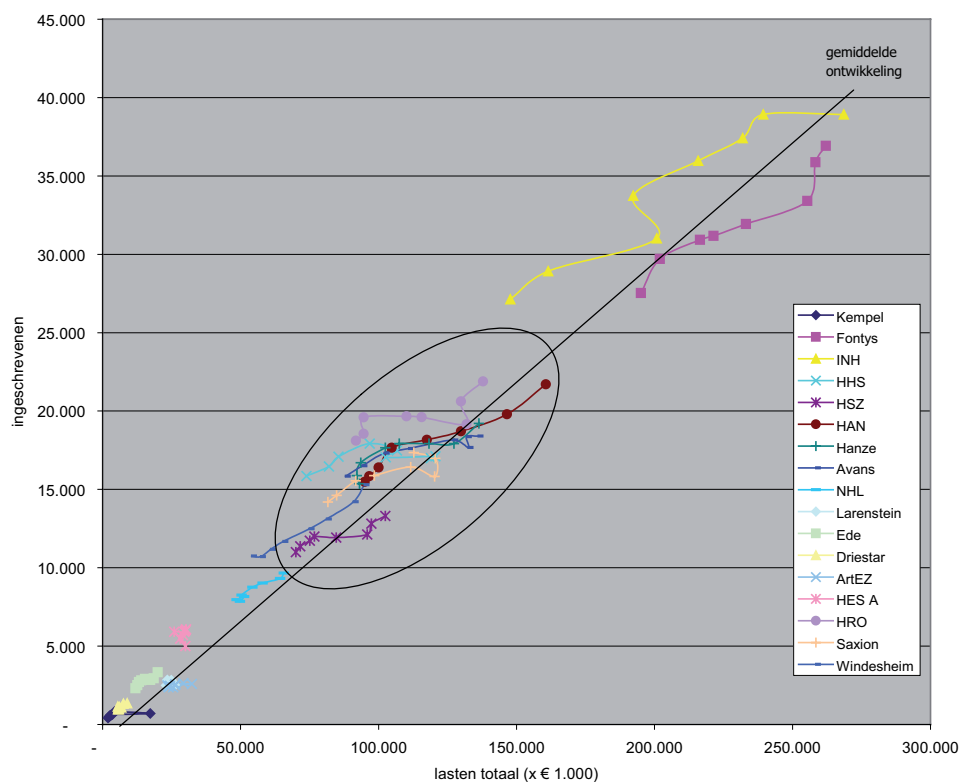
De veranderingen in de rechter figuur zijn dermate sterk fluctuerend dat een relatie met veranderingen binnen of buiten de hogescholen niet te duiden is. Wel opvallend is dat het gaat om de kleine monosectorale hogescholen, de specialistische hogescholen. De veranderingen in onderwijsproductiviteit vallen samen met vastgoedingenrepen en beleidsontwikkelingen. De veranderingen hebben een positieve en negatieve invloed, waardoor geen eenduidige uitspraak te doen is over de omvang van de effecten van de veranderingen.

Wanneer de verhouding tussen de instroom en ingeschrevenen op een andere manier weergegeven wordt, zoals in figuur 42, blijkt dat er sprake is van een lineair verband tussen de instroom en de omvang van de hogeschool. Opvallend is dat bij de grotere hogescholen (met 15.000-20.000 ingeschrevenen) het verband minder duidelijk is. Uit de figuur valt ook op te maken dat de instroom van de hogeschool met de meeste ingeschrevenen afneemt. Bij de middelgrote hogescholen valt op dat er sprake is van een fluctuatie in instroom.



figuur 42 relatie instroom en omvang in aantal ingeschrevenen, 17 hogescholen periode 1997-2004

Ook voor het aantal ingeschrevenen/de totale kosten (figuur 43), blijkt dat de totale kosten ongeveer lineair toenemen met het aantal ingeschrevenen met uitzondering van de laatste jaren. De kosten nemen voor de meeste hogescholen iets af, terwijl het aantal studenten blijft toenemen. Dit is te verklaren doordat het personeelsbestand vrijwel een gelijke ontwikkeling doormaakt als het aantal ingeschrevenen. En de personele kosten het grootste deel van de totale lasten vormen. Uit de grafiek valt af te lezen dat er een directe relatie bestaat tussen het aantal studenten en de omvang van het personeelsbestand. Als gevolg van de extensivering van het onderwijs nemen de kosten de laatste jaren minder sterk toe dan het aantal ingeschrevenen. Er zijn drie hogescholen waarvan de kosten toenemen terwijl het aantal ingeschrevenen gelijkblijft of afneemt. Dit kan veroorzaakt worden door zaken als reorganisaties, innovatieprojecten waarvoor wel mensen en middelen zijn aangetrokken, maar die nog geen toename van het aantal studenten hebben opgeleverd, of bewuste intensivering van het onderwijs.



figuur 43 *deelproductiviteit onderwijs (ingeschrevenen/lasten totaal) in periode 1997-2004*

Uit deze figuur wordt ook zichtbaar dat hogescholen met een totaal aantal ingeschrevenen tussen de 14.000 en 22.000 (in de ovaal) afwijken van de gemiddelde deelproductiviteit. Voor deze hogescholen geldt dat het aantal ingeschrevenen minder is toegenomen dan de totale kosten. Opvallend is ook de min of meer gespiegelde ontwikkeling van de deelproductiviteit van de twee grootste hogescholen. De toename in ingeschrevenen is vrijwel overeenkomstig, echter wanneer de totale kosten van de ene hogescholen toenemen, nemen deze voor de andere af en andersom. Hierdoor wordt zichtbaar dat de grootste (blauw, hogeschool INHOLLAND) geïnvesteerd heeft om daarmee studenten aan te trekken. Terwijl de één na grootste (oranje, Fontys Hogescholen) meer reactief is.

Ontwikkeling instroom/ingeschrevenen	Hogeschool	Vastgoedingreep	Jaar
Uiteindelijk dalend	HHS	Nieuwbouw	1996
	Saxion	Technisch onderhoud	
	Avans	Technisch onderhoud	-
	INH	Partiële nieuwbouw	2000
	HSZ	nieuwbouw	1998
Uiteindelijk stijgend	Ede	Technisch onderhoud	-
	NHL	Technisch onderhoud	-
	Windesheim	Technisch onderhoud	-
	HAN	Partiële nieuwbouw	Vanaf 1999
	HRO	Functionele aanpassing	Vanaf 1999
	Fontys	Functionele aanpassing	Vanaf 1999
Sterk fluctuerend	De Kempel	Functionele aanpassing	Vanaf 1999
	Driestar	Technisch onderhoud	-
	Larenstein	Technisch onderhoud	-
	ArtEZ	Technisch onderhoud	-
	Hanze	Partiële nieuwbouw	1998
	Hes A	Technisch onderhoud	

ArtEZ	Stichting ArtEZ	Hanze	Hanzehogeschool	Kempel	Hogeschool De Kempel
Avans	Avans Hogeschool	Hes A	HES Amsterdam	Larenstein	Hogeschool Larenstein
Driestar	Chr. Hogeschool De Driestar	HHS	Haagse Hogeschool	NHL	Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
Ede	Chr. Hogeschool Ede	HRO	Hogeschool Rotterdam	Saxion	Saxion Hogescholen
Fontys	Fontys Hogescholen	HSZ	Hogeschool Zuyd	Windesheim	Hogeschool Windesheim
HAN	Hogeschool Arnhem & Nijmegen				

tabel 25 instroom/ingeschrevenen gecombineerd met de gerealiseerde vastgoedingreep

In tabel 25 is de instroom ten opzichte van de ingeschrevenen gerangschikt naar de richting van de ontwikkeling. Uit deze tabel blijkt dat de ontwikkeling van de verhouding geen direct verband laat zien met de vastgoedingreep. Dit betekent dat de vastgoedingreep geen substantiële invloed heeft op deze indicator. Deels wordt dit veroorzaakt doordat de instroom 'dubbel' in de indicator verwerkt is, het aantal ingeschrevenen neemt ook toe als de instroom toeneemt.

In tabel 26 is de ontwikkeling van de onderwijsproductiviteit in € (ingeschreven/kosten totaal) gecombineerd met de vastgoedingreep. Uit de tabellen blijkt dat er geen duidelijke relatie bestaat tussen de deelproductiviteit onderwijs en het type vastgoedingreep. De ratio's 'ingeschrevenen/ instroom' en 'ingeschrevenen/kosten totaal' reageren niet eenduidig op een gelijke vastgoedingreep. Deze indicatoren zijn niet discriminerend genoeg ten aanzien van de effecten van vastgoedingrepen.

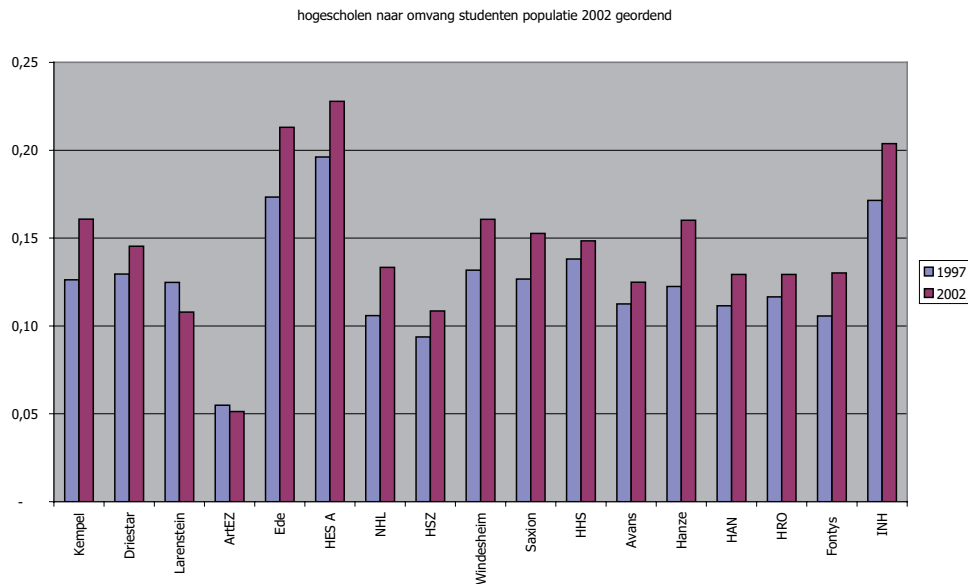
Ontwikkeling ingeschrevenen/ kosten totaal	Hogeschool	Vastgoedingreep	Jaar
Lineair	Hes A	Technisch onderhoud	-
	De Kempel	Functionele aanpassing	
	HAN	Partiële nieuwbouw	Vanaf 1999
	Driestar	Technisch onderhoud	-
	Hanze	Partiële nieuwbouw	1998
	Windesheim	Technisch onderhoud	-
Afnemende kosten	Ede	Technisch onderhoud	-
	NHL	Technisch onderhoud	-
	HSZ	Nieuwbouw	1998
	Saxion	Technisch onderhoud	
	HHS	Nieuwbouw	1996
	HRO	Functionele aanpassing	Vanaf 1999
	ArtEZ	Technisch onderhoud	-
	Fontys	Functionele aanpassing	Vanaf 1999
Toenemende kosten	INH	Partiële nieuwbouw	2000
	Avans	Technisch onderhoud	-
	Larenstein	Technisch onderhoud	-

Artez	Stichting ArtEZ	Hanze	Hanzehogeschool	Kempel	Hogeschool De Kempel
Avans	Avans Hogeschool	Hes A	HES Amsterdam	Larenstein	Hogeschool Larenstein
Driestar	Chr. Hogeschool De Driestar	HHS	Haagse Hogeschool	NHL	Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
Ede	Chr. Hogeschool Ede	HRO	Hogeschool Rotterdam	Saxion	Saxion Hogescholen
Fontys	Fontys Hogescholen	HSZ	Hogeschool Zuyd	Windesheim	Hogeschool Windesheim
HAN	Hogeschool Arnhem & Nijmegen				

tabel 26 ingeschrevenen/lasten totaal gecombineerd met de gerealiseerde vastgoedingreep

(Deel) Productiviteit vastgoed

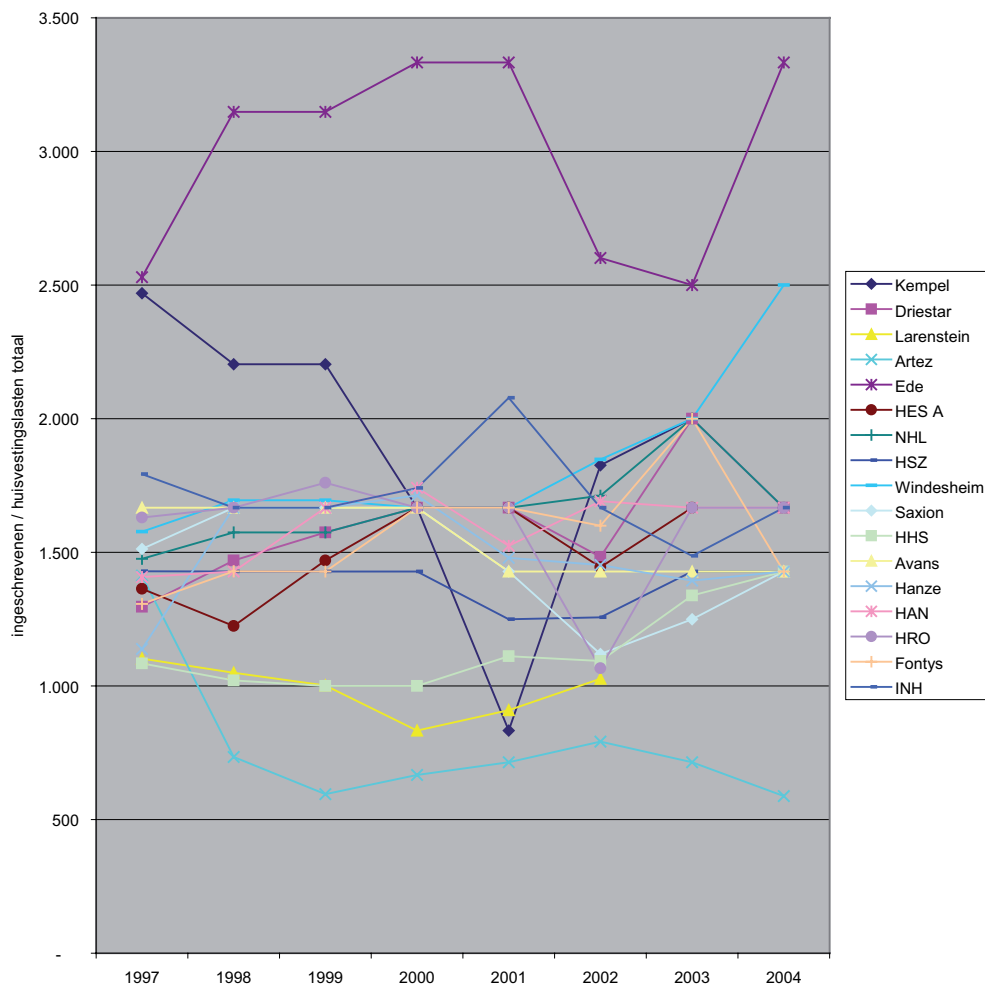
De deelproductiviteit vastgoed (aantal ingeschrevenen/m² bvo) is aan de hand van de data uit de benchmark bepaald. Hierdoor zijn er slechts twee meetpunten (figuur 44) beschikbaar, 1997 en 2002. De uitkomsten verschillen sterk per hogeschool. Van twee hogescholen neemt de deelproductiviteit vastgoed af in 2002 (Larenstein en ArtEZ). Dat wil zeggen dat zij minder ingeschrevenen huisvesten op de beschikbare m² bvo. De Chr. Hogeschool Ede huisvest in 2002 echter bijna tweemaal zoveel studenten op hetzelfde oppervlak dan in 1997. De Chr. hogeschool Ede en de HES Amsterdam huisvesten de meeste studenten per m² bvo, Hogeschool INHOLLAND is de derde in de rij (respectievelijk 0,23, 0,21 en 0,20 studenten per m²).



figuur 44 ingeschrevenen / m² bvo (deelproductiviteit vastgoed) peildata 1997 en 2002

Voor de deelproductiviteit vastgoed uitgedrukt in geld (ingeschrevenen/huisvestingskosten), zijn data beschikbaar over de gehele beschouwde periode. In figuur 45 is de deelproductiviteit vastgoed uitgezet in de tijd. Opvallend zijn de grote spreiding en fluctuaties. Met name in de periode voor 2000 blijkt dat, op de uitzonderingen na, de meeste hogescholen een vastgoedproductiviteit hebben tussen de 1,25 en 1,75. Na 2000 neemt de bandbreedte toe en ligt de vastgoedproductiviteit van de meeste hogescholen tussen de 1,00 en 2,00.

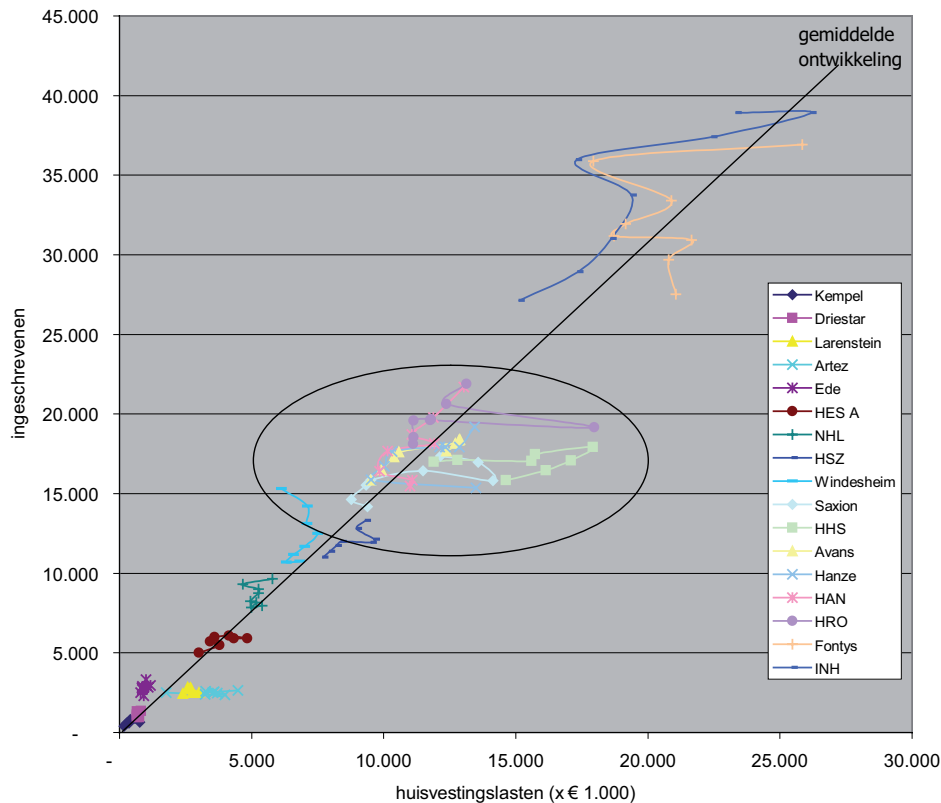
Voor de gehele periode zijn hogeschool De Kempel en hogeschool ArtEZ de uitzonderingen. Hogeschool de Kempel heeft de hoogste productiviteit en hogeschool ArtEZ de laagste. Beide hogescholen zijn hogescholen met een inhoudelijke oriëntatie.



figuur 45 ingeschrevenen / m² bvo uitgezet in de tijd periode 1997-2004

In figuur 46 zijn de ingeschrevenen uitgezet tegen de huisvestingslasten. Op deze manier wordt duidelijk dat er sprake is van een lineair verband voor de hogescholen tot 10.000 ingeschrevenen. Voor de grotere hogescholen geldt dat de ratio sterk fluctueert. De hogescholen met 14.000 tot 22.000 ingeschrevenen (in de ovaal; Hogeschool Zuyd, Hogeschool Windesheim, Saxion Hogescholen, Haagse Hogeschool, Avans hogeschool, Hanzehogeschool, Hogeschool van Arnhem & Nijmegen, Hogeschool Rotterdam) laten in de laatste jaren een dalende ratio zien. Fontys Hogescholen en Hogeschool INHOLLAND laten een stijging zien. Dit betekent dat de huisvestingskosten gelijkblijven dan wel afnemen voor hogescholen met 10.000 tot 25.000 ingeschrevenen, terwijl de huisvestingskosten voor de grotere hogescholen toenemen. Deze ontwikkeling wordt veroorzaakt door de eerder vermelde vastgoedbud-

getten. De huisvestingskosten worden binnen de meeste hogescholen bepaald aan de hand van de lumpsumvergoeding vanuit de overheid. Deze is gebaseerd op het aantal ingeschrevenen van de periode van 2 jaar voor het huidige jaar (t-2). Fluctuaties in de studentenaantallen worden binnen de huisvestingsbudgetten dus circa 2 jaar later zichtbaar.



figuur 46 ingeschrevenen / huisvestingskosten periode 1997-2004

Gemiddeld zijn alle beschouwde hogescholen het beschikbare vloeroppervlak intensiever gaan gebruiken. Voor het grootste deel wordt dit veroorzaakt door de toename van het aantal studenten (28%) bij een gelijkblijvend of minder sterk groeiend vloeroppervlak. De verandering in de totale omvang van het vloeroppervlak is minimaal. In tegenstelling tot de gespiegelde ontwikkeling van het aantal ingeschrevenen/de totale kosten van de twee grootste hogescholen laat deze ratio een meer gelijke ontwikkeling zien. Wel valt op dat de ingeschrevenen/huisvestingslasten van Fontys (oranje) meer fluctueert dan van INHOLLAND (blauw). Voor beide hogescholen geldt dat het aantal ingeschrevenen toeneemt, terwijl de huisvestingslasten relatief gezien afnemen. Deze ontwikkeling is bij de middelgrote hogescholen tegengesteld.

In tabel 27 is de ratio ‘ingeschrevenen/huisvestingskosten’ gecombineerd met de vastgoedingreep. Uit deze tabel blijkt dat de kleinere hogescholen vrijwel geen vastgoedingreep hebben gerealiseerd, terwijl bij de grotere instellingen sprake is van alle drie de typen ingrepen. De ontwikkeling van de ratio is voor de kleinere hogescholen constant, terwijl deze voor de overige hogescholen fluctueert. Voor de twee grootste hogescholen, INHOLLAND en Fontys geldt dat de ‘ingeschrevenen/huisvestingslasten’ toeneemt. Dit houdt in dat het aantal ingeschrevenen sterker toeneemt dan de kosten. Het lijkt erop dat de ontwikkeling van de ratio ‘ingeschrevenen/huisvestingskosten’ een relatie heeft met de omvang van de instelling.

Ontwikkeling ingeschrevenen/ huisvestingskosten	Hogeschool	Vastgoedingreep	Jaar
Lineair	De Kempel	Functionele aanpassing	Vanaf 1999
	Driestar	Technisch onderhoud	-
	Larenstein	Technisch onderhoud	-
	ArtEZ	Technisch onderhoud	
	Chr. HS Ede	Technisch onderhoud	-
	Hes Amsterdam	Technisch onderhoud	-
	NHL	Technisch onderhoud	-
Stijgend - dalend	HSZ	Nieuwbouw	1998
	Windesheim	Technisch onderhoud	-
	Saxion	Technisch onderhoud	
	HHS	Nieuwbouw	
	Avans	Technisch onderhoud	-
	Hanze	Partiële nieuwbouw	1998
	HAN	Partiële nieuwbouw	Vanaf 1999
	HRO	Functionele aanpassing	Vanaf 1999
Stijgend	Fontys	Functionele aanpassing	Vanaf 1999
	INHOLLAND	Partiële nieuwbouw	2000

ArtEZ	Stichting ArtEZ	Hanze	Hanzehogeschool	Kempel	Hogeschool De Kempel
Avans	Avans Hogeschool	Hes A	HES Amsterdam	Larenstein	Hogeschool Larenstein
Driestar	Chr. Hogeschool De Driestar	HHS	Haagse Hogeschool	NHL	Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
Ede	Chr. Hogeschool Ede	HRO	Hogeschool Rotterdam	Saxion	Saxion Hogescholen
Fontys	Fontys Hogescholen	HSZ	Hogeschool Zuyd	Windesheim	Hogeschool Windesheim
HAN	Hogeschool Arnhem & Nijmegen				

tabel 27 ingeschrevenen / huisvestingskosten gecombineerd met de gerealiseerde vastgoedingreep

Conclusie

De deelproductiviteitratio's met betrekking tot onderwijs ('instroom/ingeschrevenen' en 'ingeschrevenen/kosten totaal') laten geen eenduidige relatie zien met de getypeerde vastgoedingrepen.

Voor wat betreft de verhouding instroom/ingeschrevenen blijkt dat de veranderingen plaatsvinden in perioden waarin vastgoedingrepen en beleidswijzigingen gerealiseerd zijn. Echter de richting van de verandering is dermate verschillend dat geen uitspraken gedaan kunnen worden over de betekenis van de relatie tussen vastgoedingrepen en de instroom ten opzichte van de ingeschrevenen.

De deelproductiviteitratio's met betrekking tot vastgoed ('ingeschrevenen/m² bvo' en 'ingeschrevenen/huisvestingskosten') laten een vrij continue ontwikkeling in de tijd zien waarin geen effecten van vastgoedingrepen te herkennen zijn. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de huisvestingskosten gebudgetteerd zijn. Deze budgetten drukken eerder de bereidheid uit van het management om aan vastgoed geld te besteden, dan de noodzaak door technische of functionele veroudering. Uit de data blijkt dat de 'ingeschrevenen/huisvestingskosten' voor de kleine hogescholen weinig fluctuerend verloopt in de tijd in tegenstelling tot de ratio van de grotere hogescholen. Deze laten ongeacht de vastgoedingreep, een verbetering dan wel verslechtering zien, wat inhoudt dat de vastgoedbudgetten binnen grotere hogescholen van jaar tot jaar variëren. Het feit dat de vastgoedbudgetten niet constant blijven, houdt in dat bestuurders beslissingen nemen om deze budgetten te laten variëren. De jaarlijkse variatie in huisvestingslasten is veelal gebaseerd op meerjaren huisvestingsplannen. Grotere hogescholen houden hierbij minder vast aan de budgetten van voorgaande jaren. Hiermee worden de eerdere veronderstellingen ondersteund, dat vastgoed een item is op de bestuursagenda van de grotere hogescholen. Bij kleinere hogescholen blijven de budgetten constant, wat kan betekenen dat men meer reactief om met vastgoed. Een andere verklaring voor feit dat gelijke vastgoedingrepen ongelijke gevolgen hebben en ongelijke vastgoedingrepen gelijke gevolgen, kan gevonden worden in bijvoorbeeld verschillen in de uitgangssituatie of verschillen in contextvariabelen. Van de twee grootste hogescholen neemt het aantal ingeschrevenen toe, terwijl de huisvestingslasten in eerste instantie afnemen. Pas de laatste twee jaren nemen ook de huisvestingslasten toe. Deze ontwikkeling is in tegenstelling tot die van de middelgrote hogescholen, waar de huisvestingslasten juist eerst toegenomen zijn, en pas de laatste jaren afnemen. Zowel INHOLLAND als Fontys hebben in grote mate efficiëntievoordelen kunnen realiseren doordat het aantal ingeschrevenen sterker toenam dan bij andere hogescholen. In de laatste jaren is het niet meer vanzelfsprekend dat studenten kiezen voor de dichtstbijzijnde of grootste hogeschool. Voor beide hogescholen is daarmee een belangrijk deel van hun onderscheidend vermogen veranderd.

5.3 VERANDERING IN WINSTGEVENDHEID

Definitie en indicatoren

Voor de winstgevendheid worden door de HBO-raad een aantal kengetallen gehanteerd, waaronder het exploitatieresultaat, het bedrijfsresultaat uit gewone bedrijfsvoering en het totale resultaat. Om de hogescholen met elkaar te vergelijken kunnen alleen relatieve resultaten vergeleken worden. Het gaat dan om de verschillende resultaten ten opzichte van de totale baten, zoals de rentabiliteit. De HBO-raad geeft aan dat de rentabiliteit de basiseigenschap is voor de continuïteit van de hogeschool omdat deze aangeeft in hoeverre middelen gegenereerd worden om te investeren in het onderwijsproces. Ook de solvabiliteit kan gezien worden als een maatstaf voor winstgevendheid, waarbij het eigen vermogen gezien kan worden als gecumuleerde exploitatiewinsten.

Solvabiliteit:	eigen vermogen/totaal vermogen
Rentabiliteit:	resultaat uit gewone bedrijfsvoering/baten

Solvabiliteit

De solvabiliteitsontwikkeling van de 17 hogescholen laat een tweetal verschillende ontwikkelingen zien (figuur 47): vrijwel constant en fluctuerend. Vrijwel alle hogescholen laten een toenemende of constante solvabiliteitsontwikkeling zien. De uitzonderingen zijn de HES Amsterdam, Saxion Hogescholen en hogeschool INHOLLAND. Voor de HES Amsterdam wordt de afnemende solvabiliteit veroorzaakt doordat de HES haar gebouwen in de beschouwde periode afstootte en alleen de huurpanden bleef gebruiken in afwachting van de nieuwbouw. De vrijgekomen middelen zijn ingezet in de nieuwbouw die in 2004 is opgeleverd. Ook de solvabiliteit van de Haagse hogeschool laat een sterke verandering zien ten gevolge van de nieuwbouw. In 1995, buiten de beschouwde periode, is deze 69%, terwijl in de jaren na de nieuwbouw deze afneemt naar circa 40%. Voor hogeschool INHOLLAND en Saxion Hogescholen geldt dat vanaf 2000 sterk gestuurd wordt op de solvabiliteit wanneer vastgoedingrepen overwogen worden. Door de eisen vanuit de stichting Vangnet-hbo (zie hoofdstuk 4) is binnen de hogescholen sterk gestuurd op de hoogte van de solvabiliteit. Er is in de beschouwde periode slechts één hogeschool die in 2004 niet aan de eisen van de stichting voldoet (HAN).

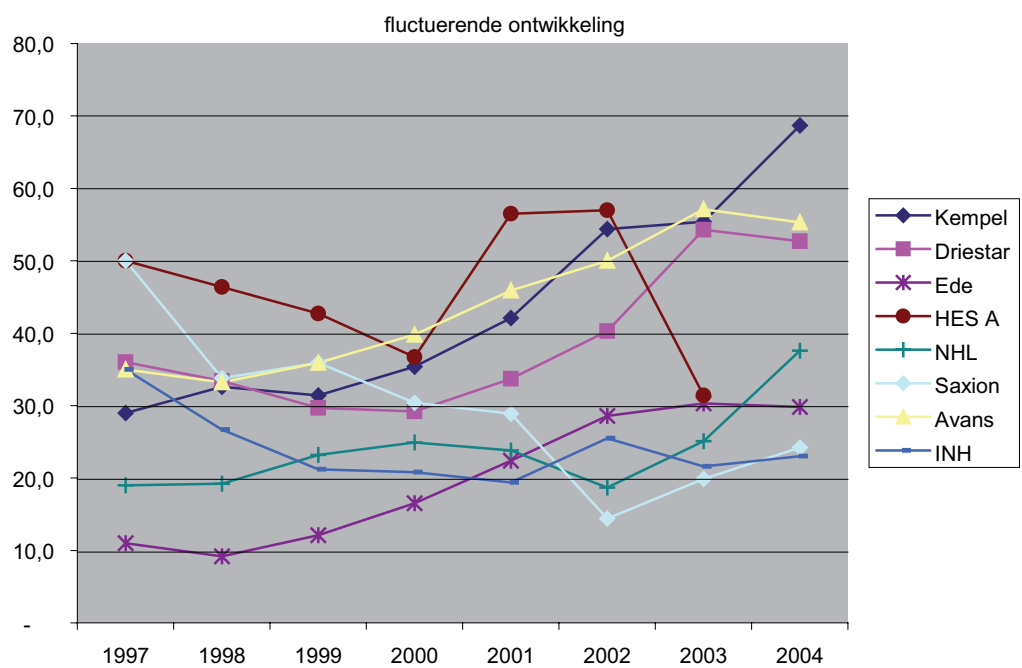
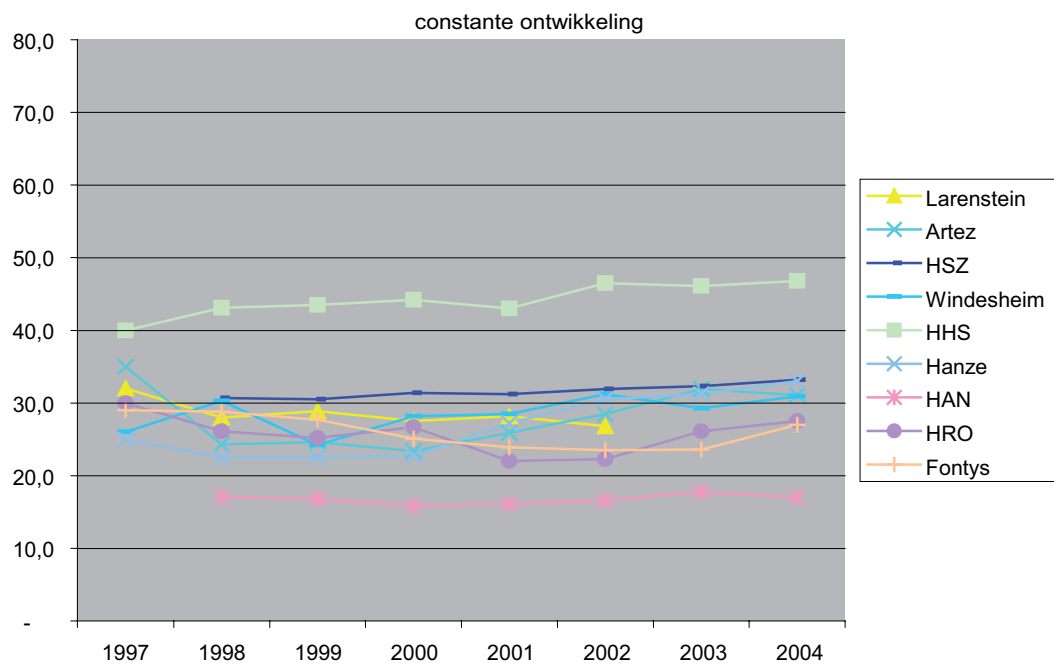
In tabel 28 is de solvabiliteitsontwikkeling gecombineerd met de vastgoedingreep. Uit deze tabel blijkt dat de hogescholen met de sterkste fluctuatie de minst omvangrijke vastgoedingrepen hebben gerealiseerd, terwijl de vastgoedingrepen in deze cases voor het grootste deel gefinancierd zijn met eigen vermogen, wat gevolgen zou moeten hebben voor de solvabiliteit. Het feit dat de solvabiliteit ondanks deze investeringen constant blijft, kan twee verklaringen hebben. Ten eerste kunnen in de

andere jaren ook investeringen gedaan zijn van gelijk omvang, voor zaken als ICT of meubilair. Een tweede verklaring kan zijn dat er andere maatregelen genomen worden waardoor de solvabiliteit niet of minder fluctueert. Gedacht kan dan worden aan afschrijvingsmaatregelen, herwaardering en veranderingen in de samenstelling van het totale vermogen.

Ontwikkeling Solvabiliteit	Hogeschool	Vastgoed-ingreep	Jaar
Vrijwel constant	Larenstein	Technisch onderhoud	-
	ArtEZ	Technisch onderhoud	
	HSZ	Nieuwbouw	1998
	Windesheim	Technisch onderhoud	-
	HAN	Partiële nieuwbouw	Vanaf 1999
	Hanze	Partiële nieuwbouw	1998
	HRO	Functionele aanpassing	Vanaf 1999
	HHS	Nieuwbouw	
	Fontys	Functionele aanpassing	Vanaf 1999
	Fluctuerend	De Kempel	Functionele aanpassing
Driestar		Technisch onderhoud	-
Ede		Technisch onderhoud	-
Hes A		Technisch onderhoud	-
NHL		Technisch onderhoud	-
Saxion		Technisch onderhoud	
Avans		Technisch onderhoud	-
INH		Partiële nieuwbouw	2000

ArtEZ	Stichting ArtEZ	Hanze	Hanzehogeschool	Kempel	Hogeschool De Kempel
Avans	Avans Hogeschool	Hes A	HES Amsterdam	Larenstein	Hogeschool Larenstein
Driestar	Chr. Hogeschool De Driestar	HHS	Haagse Hogeschool	NHL	Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
Ede	Chr. Hogeschool Ede	HRO	Hogeschool Rotterdam	Saxion	Saxion Hogescholen
Fontys	Fontys Hogescholen	HSZ	Hogeschool Zuyd	Windesheim	Hogeschool Windesheim
HAN	Hogeschool Arnhem & Nijmegen				

tabel 28 solvabiliteitsontwikkeling gecombineerd met de gerealiseerde vastgoed-ingreep



figuur 47 solvabiliteitsontwikkeling 17 hogescholen periode 1997-2004

Rentabiliteit

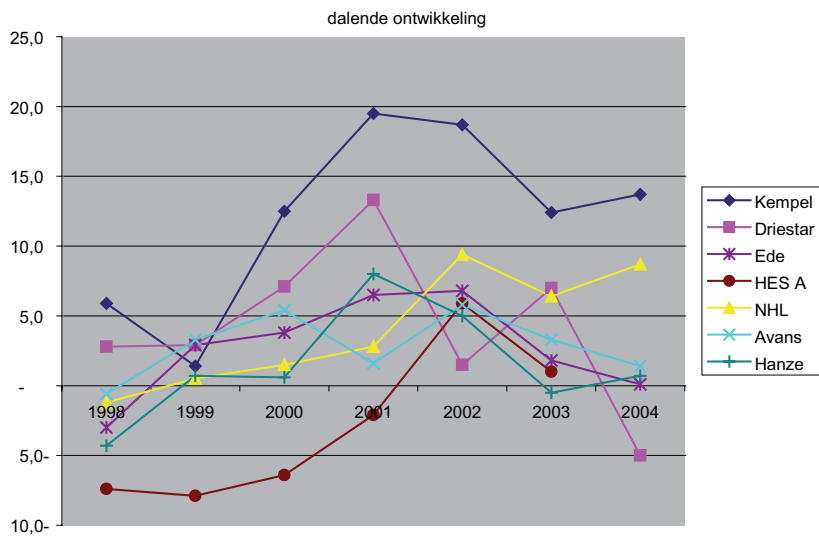
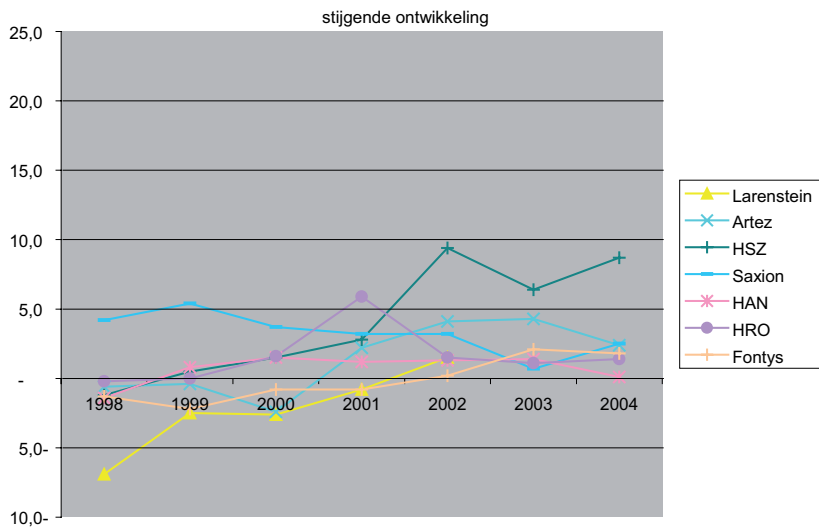
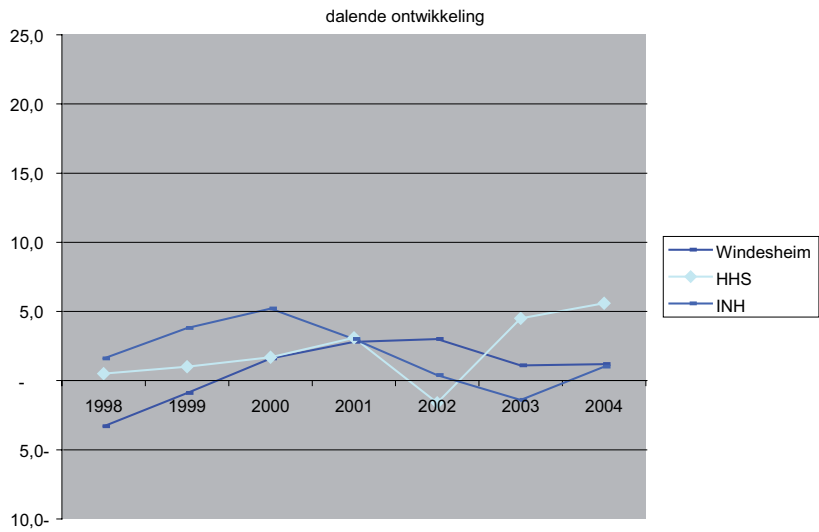
Voor de rentabiliteitsontwikkeling geldt dat er een gemiddelde stijging is waar te nemen bij alle hogescholen. Er zijn hogescholen met een sterk fluctuerende rentabiliteit en met een stijgende of een dalende rentabiliteit. Er is onderscheid te maken tussen hogescholen met een sterk fluctuerende ratio en met een minder fluctuerende ratio. In tabel 29 is de rentabiliteitsontwikkeling gecombineerd met de vastgoed-ingreep. Uit deze tabel blijkt dat er geen verband te zien is tussen de ontwikkeling van de ratio en het type vastgoedingreep. De fluctuaties kunnen veroorzaakt worden door sturing op de financiële kengetallen. Binnen hogescholen vormen de personeelskosten het grootste deel van de kosten (circa 70%). Als gevolg van de vele reorganisaties, het ziekteverzuim en het personeelsverloop verschillen deze kosten per jaar sterk. Het is dan ook aannemelijk dat de fluctuaties in de rentabiliteit voor het grootste deel veroorzaakt worden door personeelskosten.

Zowel voor de solvabiliteit als voor de rentabiliteit geldt dat een gelijke vastgoedingreep niet leidt tot een gelijke verandering van de ratio.

Ontwikkeling rentabiliteit	Hogeschool	Vastgoed-ingreep	Jaar
Dalend	Windesheim	Technisch onderhoud	-
	HHS	Nieuwbouw	
	INH	Partiële nieuwbouw	2000
Stijgend	Larenstein	Technisch onderhoud	-
	ArtEZ		Technisch onderhoud
	HSZ	Nieuwbouw	1998
	Saxion	Technisch onderhoud	
	HAN	Partiële nieuwbouw	Vanaf 1999
	HRO	Functionele aanpassing	Vanaf 1999
	Fontys	Functionele aanpassing	Vanaf 1999
Sterke fluctuatie	De Kempel	Functionele aanpassing	Vanaf 1999
	Driestar	Technisch onderhoud	-
	Ede	Technisch onderhoud	-
	Hes A	Technisch onderhoud	-
	NHL	Technisch onderhoud	-
	Hanze	Partiële nieuwbouw	1998
	Avans	Technisch onderhoud	-

ArtEZ	Stichting ArtEZ	Hanze	Hanzehogeschool	Kempel	Hogeschool De Kempel
Avans	Avans Hogeschool	Hes A	HES Amsterdam	Larenstein	Hogeschool Larenstein
Driestar	Chr. Hogeschool De Driestar	HHS	Haagse Hogeschool	NHL	Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
Ede	Chr. Hogeschool Ede	HRO	Hogeschool Rotterdam	Saxion	Saxion Hogescholen
Fontys	Fontys Hogescholen	HSZ	Hogeschool Zuyd	Windesheim	Hogeschool Windesheim
HAN	Hogeschool Arnhem & Nijmegen				

tabel 29 rentabiliteitsontwikkeling gecombineerd met de gerealiseerde vastgoed-ingreep



figuur 48 rentabiliteitsontwikkeling periode 1997-2004

Overige indicatoren

Andere indicatoren die binnen de hbo-sector gebruikt worden voor de winstgevendheid hebben betrekking op het financiële resultaat, dat beïnvloed wordt door de (huisvestings)kosten. De verandering in huisvestingskosten is minimaal omdat de 17 hogescholen een budgetgestuurde vastgoedfunctie hebben. Pas de laatste jaren (ongeveer vanaf 2002) wordt binnen een tweetal hogescholen (Saxion Hogescholen en hogeschool INHOLLAND) gekeken naar de financiële positie van de hogeschool als geheel. Voor de andere hogescholen geldt dat de huisvestingskosten worden gestuurd aan de hand van het beschikbare budget en niet aan de hand van de 'noodzakelijkheid'.

Conclusie

De effecten van een vastgoedingreep worden alleen zichtbaar in de solvabiliteit. Oorzaak hiervan is het feit dat deze veelal gefinancierd worden vanuit het exploitatieresultaat of het eigen vermogen. De gemiddelde solvabiliteit voor een vastgoedingreep bedroeg 30%, na de ingrepen bedroeg deze 24%. De afname varieerde van -2% tot -26%.

Toch kan uit de ontwikkeling van de solvabiliteit niet zonder meer geconcludeerd worden dat er een vastgoedingreep plaats heeft gevonden. Ook andersoortige investeringen kunnen leiden tot een verandering in het eigen vermogen, en daarmee tot een verandering in de solvabiliteit. Deze extra uitgaven kunnen betrekking hebben op ICT, personeel of huisvesting. Ook blijkt dat door de invoering van de stichting Vangnet-hbo veel hogescholen een strikt financieel beleid hebben gevoerd om te voldoen aan de solvabiliteitseisen van de stichting. Grotere huisvestingsuitgaven worden over het algemeen gefinancierd met eigen vermogen (spaargoed). Er wordt (bijna)geen gebruikgemaakt van financieringsvormen als lease en weinig hogescholen bekostigen de vastgoedingrepen met vreemd vermogen.

5.4 VERANDERING IN ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Definitie en indicatoren

Het onderscheidend vermogen is de mate waarin de ene hogeschool zich onderscheidt ten opzichte van de andere. Organisaties kunnen zich onderscheiden qua plaats, product/proces, prijs en imago (Kotler, 1996). Het gevolg kan voor hogescholen zichtbaar zijn in toename van studenten, maar ook in tevredenheid van de studenten en medewerkers. De gehanteerde cijfers in de hbo-sector beperken zich tot instroom, marktaandeel van de instroom, tevredenheid van afgestudeerden over de opleiding (de mate waarin zij dezelfde keuze zouden maken) en de aansluiting op het werkveld. In enkele hogescholen worden cijfers verzameld over medewerkertevredenheid. Op sectorniveau zijn geen cijfers hierover voorhanden over de

beschouwde periode. Indirecte data als ziekteverzuim en personeelsverloop zijn deels voorhanden, maar vaak worden verschillende definities gehanteerd zodat een vergelijking geen zinvolle informatie geeft. Bovendien blijkt uit de literatuur dat fusies en reorganisatie een grote invloed hebben op deze cijfers. De betreffende hogescholen hebben allemaal in de beschouwde periode één of meer fusies en reorganisaties ondergaan. Bij de individuele casebeschrijvingen zijn deze gegevens wel gebruikt, voor zover beschikbaar, omdat deze een beeld scheppen over de organisatie als geheel.

Voor hogescholen geldt dat het niveau van de afgestudeerden ervoor zorgt of zij werk vinden. Echter de economische situatie en de soort opleiding zijn meer bepalend voor het wel of niet vinden van een baan dan het niveau van de opleiding. Omdat in de survey alle soorten hogescholen vertegenwoordigd zijn is een onderling vergelijk niet zinvol. De indicator is daarom niet in de verdere analyses mee genomen. In de crosscase-vergelijkingen (hoofdstuk 7), waarin alleen multisectorale grote hogescholen vergeleken zijn, is de indicator wel meegenomen. De onvergelijkbaarheid in opleidingen geldt ook hier, maar is door de multisectoraliteit en omvang van de casehogescholen minder relevant.

Marktaandeel instroom: percentage instroom ten opzichte van instroom hbo-sector
Tevredenheid van studenten (niet altijd beschikbaar)
Medewerkertevredenheid (niet beschikbaar)
Percentage studenten die dezelfde keuze gemaakt zouden hebben (alleen voor de geselecteerde cases)
Maatschappelijke positie van afgestudeerden (sinds 1999) (alleen voor de geselecteerde cases)

Indicatoren voor onderscheidend vermogen

Studenttevreedenheid

Voor de studenttevreedenheidsonderzoeken geldt dat de beschikbare data niet de beschouwde periode beslaat. Bovendien zijn er dermate grote verschillen in de wijze van onderzoeken binnen de verschillende hogescholen, dat een onderlinge vergelijking niet zinnig is. Ook zijn de uitkomsten sterk afhankelijk van andere factoren, waaronder ontevredenheid over organisatorische aspecten. Nadere analyse van de hbo-keuzegids enquête laat zien dat onvoldoende scores gegeven worden door studenten van een opleiding waar organisatorisch grote problemen zijn. *‘De grote en algemene (of openbare) hogescholen ontvangen vaak kritiek op het functioneren van de organisatie en de interne communicatie. De christelijke hogescholen krijgen, overigens vaak de hogere cijfers. Wat verder opvalt, is dat een hechte organisatie gecombineerd*

met kleinschalig onderwijs dikwijls de mooiste cijfers oplevert. Dat blijkt bij navraag bij de hogescholen zelf, (Elsevier Thema, 2002). De beoordeling van faciliteiten is dan ook subjectief en kan dienen als een spiegel voor de organisatie. Dit geeft een verklaring waarom de kleinere hogescholen in een hechte organisatie hoger scoren dan de andere hogescholen. Uit de literatuur blijkt dat vastgoed slechts een beperkte rol speelt wanneer het gaat om tevredenheid van medewerkers (Sundstrom, 1986; Van der Voordt, 2006).



Score Elsevier NIPO: 6

INHOLLAND Theresiastraat Den Haag, 2004

Score Elsevier NIPO: 8

Gereformeerde Hogeschool Zwolle, 2003

Percentage afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken

Een indirecte maatstaf die gebruikt kan worden, is het percentage afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken en de maatschappelijke positie van de afgestudeerden. Dit laatste percentage is tevens een maatstaf voor de aansluiting van de opleidingen op het werkveld. De indicatoren zijn echter pas beschikbaar vanaf 2001 en geven daarom niet de juiste informatie over de beschouwde periode. Voor deze indicatoren is het lastig om een relatie met een vastgoedingreep aan te tonen omdat deze indicatoren sterk afhankelijk zijn van de economische situatie in de regio. Daarnaast geldt dat het feit dat een student werkzaam is niet wil zeggen dat hij werkzaam is binnen een functie en branche waarvoor hij een opleiding heeft genoten. Bovendien wordt het gebruik van deze kengetallen bemoeilijkt doordat niet duidelijk is hoe lang en in welke periode de student heeft gestudeerd aan de instelling.

Marktaandeel van de instroom

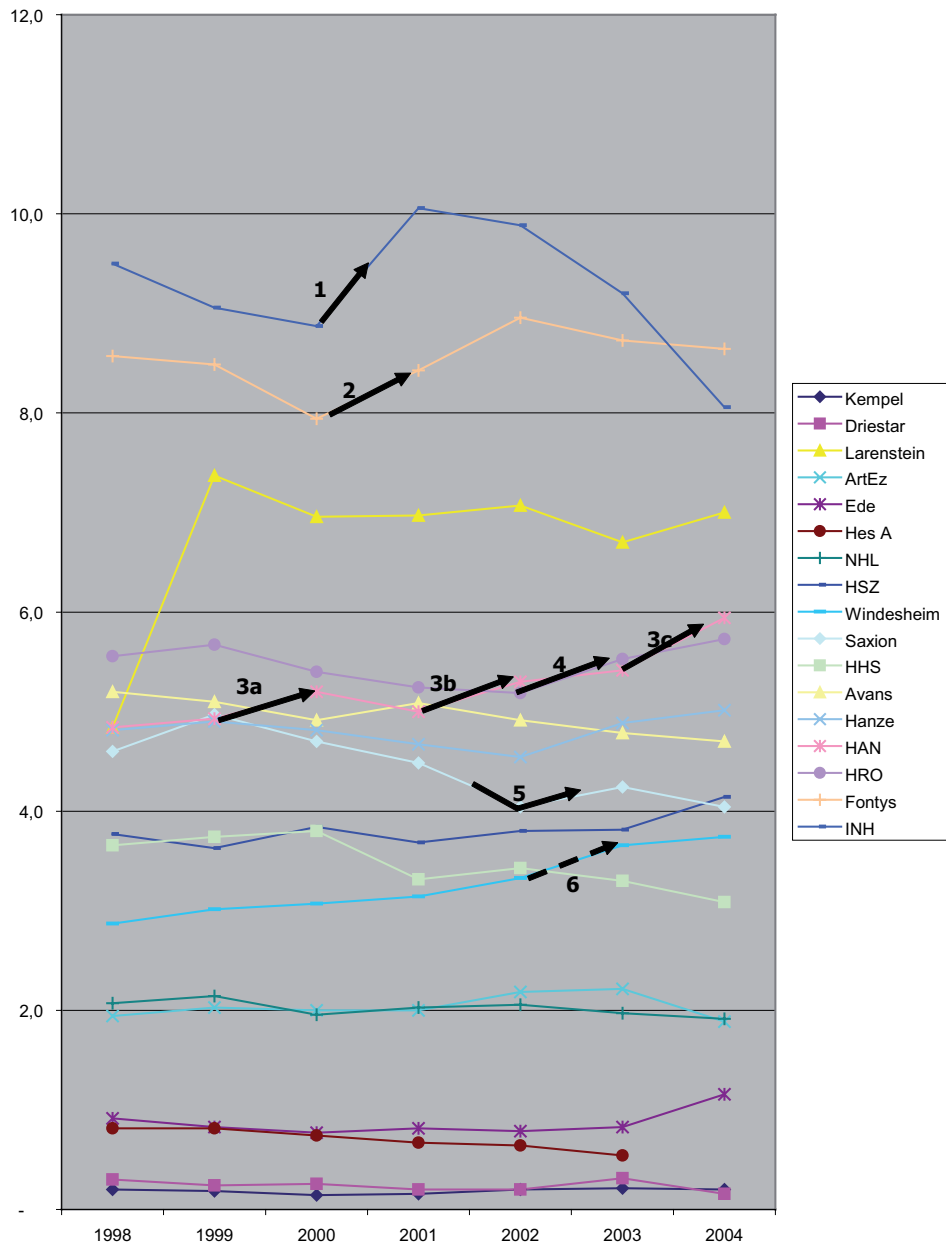
Wanneer het marktaandeel van de instroom in de tijd wordt uitgezet en aan het jaar van de vastgoedingreep wordt gerelateerd (figuur 49), blijkt dat er sprake is van een toename in het jaar dat een nieuwbouw in gebruik wordt genomen. Zo is de nieuwbouw () van de Haagse hogeschool in 1997 in gebruik genomen. Het marktaandeel van de instroom blijft tot 2000 op een hoger niveau dan voorheen. Ook de partiële nieuwbouw van Hogeschool INHOLLAND (1) zorgt voor een toename van de instroom. In dit geval is te zien dat de instroom al toeneemt in 1999, terwijl de nieuwbouw in 2000 is opgeleverd. De toename blijft voortduren tot 2002/2003. De

functionele aanpassingen van Fontys Hogescholen (2) vallen samen met een toename van de instroom. Deze duurt eveneens tot 2002/2003, iets korter dan van hogeschool INHOLLAND. De partiële nieuwbouw van de Hogeschool van Arnhem & Nijmegen (3a, b en c) valt in de tijd eveneens samen met een toename van de instroom. De instroom na de eerste interventie neemt al na één jaar af. Na de tweede interventie is sprake van een meer continue toename.

Er zijn twee hogescholen die het technisch onderhoud in de loop van de beschouwde periode tot het minimum hebben beperkt in afwachting van de nieuwbouw (Avans hogeschool en de HES Amsterdam). Deze laten een afname in instroom zien. Het is de vraag of de instroom een toename zal laten zien na de nieuwbouw voor de HES Amsterdam, omdat deze op een andere locatie gerealiseerd zal worden.

De toename van het marktaandeel van de instroom van de HRO (4) valt samen met de afname van INHOLLAND. Ook is de beleidswijziging in 2002 van Saxion (5) duidelijk terug te zien in een toename van het marktaandeel van de instroom.

De verschillen in figuur 49 zijn niet significant genoeg om een uitspraak te doen over de invloed van de vastgoedingreep. Ook binnen de overige hogescholen is er in enkele gevallen sprake van een toename. Om een relatie te kunnen leggen tussen vastgoedingrepen en prestatieveranderingen is inzicht nodig in de veranderingen van de specifieke context. Zo kan het zijn dat de toenames veroorzaakt worden door nieuwe opleidingen in plaats van door een functionele aanpassing of nieuwbouw. Opvallend is de gestippelde pijl (6). Ook van deze hogeschool (hogeschool Windesheim) neemt het marktaandeel van de instroom toe. De vastgoedingreep is echter beperkt gebleven tot de uitbreiding van een nieuwe sportzaal. Wel is hogeschool Windesheim in de afgelopen periode een besturenfusie aangegaan met de VU Amsterdam. Geconcludeerd kan worden dat het marktaandeel van de instroom dus niet alleen toeneemt als gevolg van een vastgoedingreep.



figuur 49 ontwikkeling marktaandeel van de instroom (gecorrigeerd voor omvang van de sector) periode 1997-2004

Conclusie

Binnen de hbo-sector worden vrijwel geen indicatoren gehanteerd die de mate waarin een hogeschool haar doelstelling realiseert meet. Ook zijn de hogeschool-doelstellingen meer kwalitatief dan kwantitatief geformuleerd. Feitelijk geeft alleen 'het marktaandeel van de instroom' de mate weer waarin een hogeschool aantrekkelijk is voor studenten. Voor het marktaandeel van de instroom geldt dat deze voor de grootste hogescholen meer is toegenomen (+0,5 en +1,25) in de periode van een vastgoedingreep dan voor de kleinere. Voor deze laatste geldt een toename met 0,3%. Deze toename blijkt tijdelijk te zijn. Na 3 tot 4 jaar is het marktaandeel van de instroom weer gelijk aan het percentage van voor de periode van de ingreep.

Opvallend is dat er vrijwel geen cijfers bekend zijn over de medewerkertevredenheid. Voor meer inzicht zou regulier (uitgebreide) student- en medewerkertevredenheids-onderzoek nodig zijn. Uit de aanwezige tevredenheidsonderzoeken onder studenten blijkt dat zij ook tevreden zijn over faciliteiten als deze door de onderwijsorganisatie als verouderd en functioneel ontoereikend worden bestempeld, en andersom. Dit ondersteunt de veronderstelling dat contextvariabelen van belang zijn. Uit de data blijkt dat er een relatie bestaat tussen het marktaandeel van de instroom en een vastgoedingreep. Wanneer een zichtbare ingreep gerealiseerd wordt, stijgt het marktaandeel van de instroom. Ingeval van nieuwbouw neemt het marktaandeel al toe in het jaar ervoor. De toename is tijdelijk en neemt na circa 3 jaar weer af. Wanneer vastgoedingrepen uitgesteld worden, bijvoorbeeld in afwachting van nieuwbouw blijkt dat het marktaandeel afneemt. Een belangrijke vraag is welke contextvariabelen hierbij een rol spelen. Zowel de solvabiliteit als het marktaandeel van de instroom veranderen ook door andere maatregelen.

5.5 VERBANDEN TUSSEN PRESTATIE-INDICATOREN EN VASTGOEDINGREPEN

Patronen

Uit de analyse van de veranderingen in prestatie-indicatoren in relatie tot de vastgoedingrepen is gebleken dat alleen voor de solvabiliteit en het marktaandeel van de instroom een duidelijke uitspraak te doen is over de omvang en richting van de effecten. Voor de onderwijsproductiviteit is gebleken dat de veranderingen wel te herleiden zijn naar perioden van vastgoedingrepen, maar dat de omvang en de richting niet eenduidig is. De data uit de voorgaande paragrafen zijn op alle variabelen te ordenen, op zoek naar verbanden. Er is echter geen ordening die een eenduidige relatie laat zien tussen de vastgoedingrepen en de verandering in de prestatie-indicatoren. Alleen de solvabiliteit en het marktaandeel van de instroom lijken een relatie te hebben met het type vastgoedingreep. Dit was te verwachten. Uit de ana-

lyses van de ontwikkelingen van de prestatie-indicatoren in de tijd was al duidelijk geworden dat andere maatregelen eveneens invloed kunnen hebben, of dat daardoor de effecten van vastgoed weggedrukt kunnen worden.

Ter illustratie zijn in tabel 30 de data geordend naar richting van de ontwikkeling van de prestatie-indicatoren. Uit deze tabel wordt duidelijk dat de kleine inhoudelijk georiënteerde hogescholen een overeenkomstige ontwikkeling van de prestatie-indicatoren laten zien. De gerealiseerde vastgoedingreep is technisch onderhoud. Een uitzondering is De Kempel die een sportzaal gerealiseerd heeft.

In tabel 31 zijn de ontwikkelingen geordend naar soort vastgoedingreep. Hieruit wordt duidelijk dat de ontwikkeling van de prestatie-indicatoren niet overeenkomt met die van de multisectorale hogescholen met een gelijke vastgoedingreep.

Uit de tabellen blijkt dat er wel enige overeenkomsten zijn te vinden in de ontwikkeling van de prestatie-indicatoren. Er zijn naast de specialistische hogescholen een aantal groepen hogescholen die een gelijke ontwikkeling laten zien. Zo zijn Saxion Hogeschool en AVANS hogeschool vergelijkbaar op de indicatoren voor solvabiliteit, deelproductiviteit onderwijs en vastgoed in €. Ook de vastgoedportefeuille en de soort hogeschool is vergelijkbaar.

De Hanzehogeschool Groningen en de Hogeschool Rotterdam zijn vergelijkbaar qua vastgoedingreep en soort hogeschool. De ontwikkeling van de prestatie-indicatoren is vergelijkbaar met uitzondering van het marktaandeel van de instroom. Voor de Hanzehogeschool is het marktaandeel afgenomen, terwijl het voor de Hogeschool Rotterdam toegenomen is. Er zijn twee opmerkelijke analyseresultaten:

- De specialistische (kleine) hogescholen laten allen een gelijke ontwikkeling van de beschouwde prestatie-indicatoren zien.
- Hogescholen met een gelijke vastgoedingreep laten ongelijke ontwikkelingen van de prestatie-indicatoren zien.

Ontwikkeling	Productiviteit		Winstgevendheid	Onderscheidend vermogen	VASTGOED	omvang ten opzicht van totale portefeuille	VASTGOEDPORTEFOLIE	portefeuilleverandering	typering vastgoedgreep	typering verandering	omvang 1997	typering portefeuille
	instroom / ingescrevenen	ingescrevenen / hv lasten										
Winkelsteijn	s	d	d	c	Klein	-		TO reg + sportzaal	geen	81.553	decentraal / hoofdgebouw	
Direstar	f	c	f	c	Klein	-		TO reg	geen	7.466	decentraal / hoofdgebouw	
Ede	s	c	f	c	Klein	-		TO reg	geen	13.351	decentraal / gelijkwaardig	
Artez	f	c	s	c	Klein	-		TO reg	geen	45.360	decentraal / hoofdgebouw	
Larenstein	f	c	s	c	Klein	-		TO nood	geen	22.800	decentraal / gelijkwaardig	
Avans	d	f	f	f	Klein	-		TO nood	geen	140.765	decentraal / gelijkwaardig	
INH	s	c	f	c	Klein	-		TO nood	geen	75.089	decentraal / hoofdgebouw	
HESA	f	c	f	d	Middel	-		TO nood	Afstoten en herschikken	30.136	decentraal / hoofdgebouw	
Saxion	d	d	s	d	Klein	1997 en na 2000		TO / FA	geen	112.055	decentraal / gelijkwaardig	
HRO	s	d	s	c	Middel	na 2000		TO / FA	Afstoten en herschikken	155.413	decentraal / gelijkwaardig	
Hanze	f	d	f	c	Middel	1998		PNB	centralisatie (campusvorming)	125.421	decentraal / hoofdgebouw	
INH	d	s	d	f	Middel	2001		PNB	herschikking	158.230	decentraal / hoofdgebouw	
HAM	s	d	s	c	Groot	-		PNB	centralisatie (campusvorming)	138.928	centraal / meerdere gebouwen	
HSZ	d	d	s	c	Groot	1998		NB	centralisatie (Unilocatie)	117.419	decentraal / gelijkwaardig	
HHS	d	d	d	c	Groot	1997		NB	centralisatie (Unilocatie)	114.811	decentraal / gelijkwaardig	
Fontys	s	s	s	c	Middel	na 2000		FA	herschikking	260.470	decentraal / hoofdgebouw	
Kempel	f	c	f	c	Middel	-		FA	geen	3.208	centraal / meerdere gebouwen	

FA = functionele aanpassing

TO nood = noodzakelijk technisch onderhoud

TO reg = regulier technisch onderhoud

NB = nieuwbouw

PNB = partiële nieuwbouw

d = uiteindelijk dalend

c = constant

s = uiteindelijk stijgend

f = fluctuerend

tabel 30 resumé ontwikkeling prestatie-indicatoren geordend naar typering vastgoedgreep (17 hogescholen) periode 1997-2004

Ontwikkeling	Productiviteit		Winstgevendheid	Onderscheidend vermogen	VASTGOED	omvang ten opzicht van totale portefeuille	jaarlijngreep	typering vastgoedgreep	typering verandering	omvang 1997	typering portefeuille
	instroom / ingeschrevenen	ingeschrevenen / hv lasten									
		instroom / ingeschrevenen	rentabiliteit	marktaandeel van de instroom							
			solvabiliteit								
HSZ	d	d	s	c	Groot	100	NB	centralisatie (Unielocatie)		117.419	decentraal / gelijkwaardig
HHS	d	d	d	d	Groot	100	NB	centralisatie (Unielocatie)		114.811	decentraal / gelijkwaardig
HAN	s	d	s	s	Groot	60	PNB	centralisatie (campusvorming)		136.928	centraal / meerdere gebouwen
INH	d	s	d	f	Middel	45	PNB	herschikking		158.230	decentraal / hoofdgebouw
Kempel	f	c	f	c	Middel	37	FA	geen		3.208	centraal / meerdere gebouwen
HRO	s	d	s	c	Middel	30	na 2000	Alstoten en herschikken		155.413	decentraal / gelijkwaardig
Hanze	f	d	f	d	Middel	22	1998	centralisatie (campusvorming)		125.421	decentraal / hoofdgebouw
Fontys	s	s	s	c	Middel	21	na 2000	herschikking		260.470	decentraal / hoofdgebouw
HES A	f	c	f	d	Middel	20	-	Alstoten en herschikken		30.136	decentraal / hoofdgebouw
Artez	f	c	s	c	Klein	11	-	geen		45.360	decentraal / hoofdgebouw
NHL	d	c	f	c	Klein	10	-	geen		75.089	decentraal / hoofdgebouw
Avans	s	d	f	f	Klein	9	-	geen		140.765	decentraal / gelijkwaardig
Saxion	d	d	s	d	Klein	8	1997 en na 2000	geen		112.055	decentraal / gelijkwaardig
Windsheim	s	d	d	c	Klein	1	-	geen		81.553	decentraal / hoofdgebouw
Larenstein	f	c	s	c	Klein	-	-	geen		22.800	decentraal / gelijkwaardig
Driestar	f	c	f	c	Klein	-	-	geen		7.466	decentraal / hoofdgebouw
Ede	s	c	f	c	Klein	-	-	geen		13.351	decentraal / gelijkwaardig

s = uiteindelijk stijgend
f = fluctuerend
FA = functionele aanpassing
d = uiteindelijk dalend
c = constant
NB = nieuwbouw
PNB = partiële nieuwbouw
TO reg = regulier technisch onderhoud
TO reg + sportzaal = regulier technisch onderhoud en uitbreiding sportzaal
TO nood = noodzakelijk technisch onderhoud
TO reg = regulier technisch onderhoud

tabel 31 ontwikkeling prestatie-indicatoren geordend naar omvang vastgoedgreep (17 hogescholen) periode 1997-2004

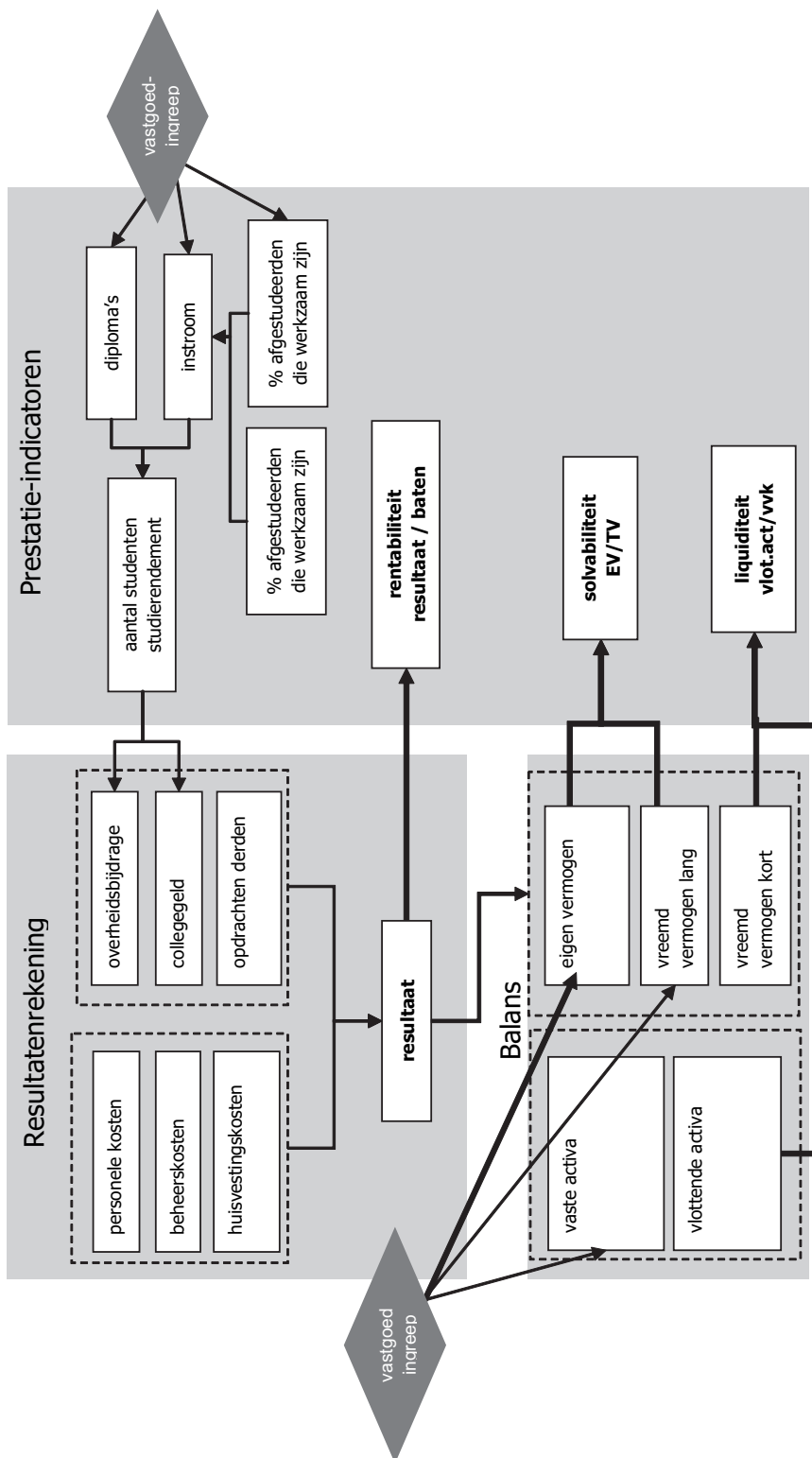
Conclusies die hieruit getrokken kunnen worden zijn allereerst dat specialistische kleine hogescholen vergelijkbaar zijn qua bedrijfsvoering en ontwikkeling van prestatie-indicatoren. De rol die vastgoed speelt is minimaal (er zijn vrijwel geen vastgoed ingrepen geweest). Dit komt overeen met de verwachting dat de aantrekkingskracht van kleine specialistische hogescholen veroorzaakt wordt door de inhoud van de school/opleidingen en niet door vastgoedgerelateerde aspecten. Ondanks dat de algemene context gelijk is, vormen hogescholen niet zonder meer een heterogene populatie. Daarom dient onderscheid gemaakt te worden naar monosectorale inhoudelijk georiënteerde hogescholen en multisectorale grote hogescholen.

De tweede conclusie betreft de overige (multisectorale grote) hogescholen. Hier zijn vastgoedingrepen gerealiseerd, maar de prestatie-indicatoren laten geen of een ongelijke ontwikkeling zien, met uitzondering van de solvabiliteit en het marktaandeel van de instroom. Omdat de instroom ten opzichte van de ingeschrevenen, de solvabiliteit en het marktaandeel van de instroom wel reageren op vastgoedingrepen blijkt dat vastgoedingrepen wel degelijk effecten hebben. Echter ook beleidsmatige veranderingen lijken effecten te hebben op deze indicatoren.

Onderlinge relaties prestatie-indicatoren

Uit de geanalyseerde data en het ontbreken van eenduidige patronen blijkt dat de veronderstelde relaties niet zonder meer aanwezig zijn. Het feit dat de effecten niet zo lineair zijn als de figuur verondersteld, wordt veroorzaakt door veranderingen op de gebieden personeel of beheer en sturing op financiële indicatoren. Hierdoor treedt er of geen verandering op in het resultaat of wordt deze verandering tenietgedaan door maatregelen die betrekking hebben op de balans. In figuur 50 is aangegeven op welke wijze een vastgoedingreep de prestatie-indicatoren van de onderzochte case beïnvloed heeft. Door de gebudgetteerde huisvestingskosten zijn er geen wijzigingen in de resultatenrekening opgetreden. Alleen de balans met de bijbehorende indicatoren is veranderd.

Zoals te verwachten viel zijn de relaties tussen vastgoedingrepen en de prestatie-indicatoren niet eenduidig en complex. De invloed van contextvariabelen is bij het opstellen van het conceptueel model al genoemd. Ook zijn er prestatie-indicatoren die een verandering laten zien als gevolg van een vastgoedingreep, echter diezelfde indicatoren laten ook veranderingen zien als gevolg van andere maatregelen. Op basis van de resultaten uit dit hoofdstuk wordt bevestigd dat de invloed van vastgoed op de prestatie-indicatoren niet eenduidig is. Om daadwerkelijk inzicht te krijgen in de effecten van een vastgoedingreep en om te constateren of de gevonden patronen op toeval berusten zal de black box geopend moeten worden.



figuur 50 de werkelijke invloed van een vastgoeduitgave op de resultatenrekeningen en de balans

5.6 LITERATUUR

- HBO-raad, (2002), (2003), (2004) en (2005) *Hogescholen management informatie*, Den Haag.
- HBO-raad (2004) *HBO-monitor*, Den Haag
- Kotler, P. G. Armstrong, J. Saunders (1996) *Principles of marketing: the European edition*, Prentice Hall, London.
- Salerno, C. (2003) *What we know about efficiency in higher education institutions: The best evidence*, CHEPS, University of Twente.
- Salerno, C. (2002) *On the technical and allocative efficiency of research-intensive higher education institutions*, CHEPS, University of Twente.
- Stichting Vangnet-hbo (2003) *Zuinig op de toekomst, Van vroegtijdig waarschuwen naar toekomstgericht besturen*, Amsterdam.
- Vries, J.C. de (2004) *Benchmarking hbo-vastgoed, vergelijk vastgoedportefeuilles*, rapport afdeling Real Estate & Housing, Faculteit bouwkunde, TU Delft, onderzoek in opdracht van HBO-raad.

www.HBO-raad.nl/kengetallen

www.cfi.nl/kengetallen

Websites van hogescholen:

www.artez.nl

www.avans.nl

www.driestar.nl

www.che.nl

www.fontys.nl

www.hanzehogeschool.nl

www.hesasd.nl

www.hhs.nl

www.hro.nl

www.hszuyd.nl

www.inholland.nl

www.kempel.nl

www.larenstein.nl

www.nhl.nl

www.saxion.nl

www.windesheim.nl

6 Nadere verkenning van de vastgoedingrepen en de context

SAMENVATTING

De conclusies uit het voorgaande hoofdstuk laten zien dat de black box-benadering onvoldoende inzicht heeft geleverd in de effecten van een vastgoedingreep. Dit wordt veroorzaakt omdat (1) er soms geen effecten en soms wisselende effecten zijn, (2) de prestatie-indicatoren niet de juiste zijn of omdat (3) er andere variabelen in het spel zijn die eveneens effecten tot gevolg hebben en de effecten van vastgoed tenietdoen. Alvorens in het volgende hoofdstuk de black box te openen, wordt in dit hoofdstuk een korte introductie van de geselecteerde cases gegeven. De ontwikkelingen in de variabelen uit het conceptueel model zijn per case beschreven. Kwantitatieve data en vergelijkingen zijn gecombineerd aan het eind van het hoofdstuk weergegeven. Variabelen die onvoldoende discriminerend of onvergelijkbaar zijn gebleken zijn aan het begin van het hoofdstuk beschreven. De beschrijvingen worden afgesloten met de weergave van de organisatiedoelen, de vastgoedingrepen en de effecten. Aan de hand van deze beschrijvingen wordt een verklaring geprobeerd te geven van de vastgoedingrepen binnen de specifieke context van een hogeschool. De beschouwde periode loopt van 1997 tot 2004. In verband met de haalbaarheid van het onderzoek zijn niet al deze 17 cases uit de black box-analyse uitgewerkt. De selectie is gebaseerd op de relevantie van de cases voor het onderzoek en voor de hbo-sector. Andere criteria voor de caseselectie waren: het feit dat er één of meerdere vastgoedingrepen gerealiseerd zijn in het verleden en de bereidheid om mee te werken aan het onderzoek. Omdat vastgoed een minimale rol speelt in het onderscheidend vermogen zijn de kleinere en hogescholen met een inhoudelijke oriëntatie buiten beschouwing gelaten. Van de overgebleven 10 hogescholen uit de voorgaande hoofdstukken is hogeschool Windesheim buiten beschouwing gelaten omdat zij in 2000 een besturenfusie is aangegaan met de VU Amsterdam. Hogeschool Windesheim is hierdoor niet zonder meer vergelijkbaar met de overige cases. Voor de resterende negen hogescholen geldt dat er sprake is van alle typen vastgoedingrepen (tabel 32). In het geval van Saxion Hogescholen en Hogeschool Rotterdam zijn twee substantieel verschillende vastgoedingrepen te herkennen, waardoor het totaal aantal vergeleken situaties op 11 uitkomt.

Uit de crosscasevergelijking van de perioden van vastgoedingrepen valt op dat er gedurende de gehele beschouwde periode (1997-2004) vastgoedingrepen gerealiseerd zijn. Er zijn twee fasen te herkennen: de eerste fase (<2000) wordt gekenmerkt door het vervangen van technisch verouderde huisvesting, uitbreiding van capaciteit en het samenvoegen van gefuseerde instellingen. In de tweede fase zijn de ingrepen meer gericht op functionele aanpassing en het bijdragen aan het imago. Deze verschuiving in vastgoeddoelen komt overeen met de ontwikkeling van de organisatie-doelstellingen. In de periode voor 2000 waren deze met name gericht op het onderwijs, terwijl in de periode erna de student centraal gesteld is.

Het vergelijk van de kwantitatieve data is in dit hoofdstuk beperkt gebleven tot vergelijk van de ontwikkeling van: de omvang, het aantal gediplomeerden, het marktaandeel van de instroom, de student-/personeelsratio, de huisvestingslasten (zowel per m² bvo, per gebruiker, als % van de totale lasten), het percentage afgestudeerden dat dezelfde keuze zou maken, het % afgestudeerden dat werkzaam is en dat een vervolgopleiding volgt. De ontwikkeling van de financiële kengetallen zijn in het voorgaande hoofdstuk al beschreven. Uit het onderling vergelijk blijkt – overeenkomstig de resultaten uit het voorgaande hoofdstuk – dat alleen expliciete keuzes tot uiting komen in de gehanteerde indicatoren. Met name de keuze expliciete keuzes ten aanzien van de flexibiliteit van de inrichting en van de gebouwen wordt zichtbaar uit de ontwikkeling van de gehanteerde data.

Hogeschool	Vestiging plaats (en)	Aantal ingeschrevenen (2002)	Portefeuille (m ² bvo, 2002)	Vastgoedingreep
Avans hogeschool	3	18.021	140.765	(noodzakelijk) onderhoud
Fontys Hogescholen	6	34.130	256.683	Functionele aanpassingen en herschikken portefeuille
Haagse Hogeschool	2	17.048	114.186	Nieuwbouw unielocatie
Hanzehogeschool	2	17.926	111.938	Partiële nieuwbouw op campus
Hogeschool Arnhem & Nijmegen	2	18.701	133.148	Partiële nieuwbouw op campus
Hogeschool INHOLLAND	6	37.408	183.635	Functionele aanpassingen, partiële nieuwbouw
Hogeschool Rotterdam	1	19.566	148.166	(1) onderhoud, (2) functionele aanpassingen en herschikken portefeuille
Hogeschool Zuyd	3	12.356	117.965	Nieuwbouw unielocatie
Saxion Hogescholen	2	15.828	103.655	(1) onderhoud, (2) functionele aanpassingen

tabel 32 geselecteerde hogescholen



figuur 51 spreiding geselecteerde casehogescholen

6.1 VERDIEPEND CASESTUDIE-ONDERZOEK

Caseselectie

Prestatie is in dit onderzoek gedefinieerd als het realiseren van de geformuleerde doelstellingen en het oordeel van de belanghebbenden daarover. De gebruikte indicatoren hebben betrekking op de productiviteit, winstgevendheid en het onderscheidend vermogen. In het voorgaande hoofdstuk is duidelijk geworden dat dieper inzicht in de effecten van een vastgoedingreep noodzakelijk is en de black box hiervoor geopend moeten worden. In verband met de haalbaarheid van het onderzoek zijn niet al deze 17 cases nader uitgewerkt. Om het aantal contextuele variabelen te beperken is gezocht naar een homogene onderzoekspopulatie. Uit de voorgaande hoofdstukken is gebleken dat de hbo-sector minder homogeen is dan gedacht. De specialistische en kleine hogescholen zijn daarom in de case-analyse buiten beschouwing gelaten (hogeschool De Kempel, Chr. Hogeschool De Driestar, hogeschool Larenstein, ArtEZ hogeschool voor de kunsten, Chr. Hogeschool Ede en de HES Amsterdam). Van de overige 11 hogescholen zijn de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden en hogeschool Windesheim buiten beschouwing gelaten. De Noordelijke Hogeschool Leeuwarden omdat dit de enige kleine hogeschool is die te typeren valt als studentgeoriënteerde hogeschool. De vraag is of de resultaten van deze hogeschool ook gelden voor grote en middelgrote hogescholen. Hogeschool Windesheim is buiten beschouwing gelaten omdat zij in 2000 een besturenfusie is aangegaan met de VU Amsterdam. Hierdoor zijn zij niet zonder meer vergelijkbaar met de overige hogescholen. Andere criteria voor de caseselectie waren dat er één of meerdere vastgoedingrepen gerealiseerd moeten zijn in het verleden en dat er bereidheid was om mee te werken aan het onderzoek.

In tabel 33 zijn de kerngegevens van de geselecteerde hogescholen weergegeven. De geselecteerde cases zijn allemaal middelgrote tot grote hogescholen. Hogeschool INHOLLAND en Saxion Hogescholen bieden opleidingen in alle sectoren. De overige hogescholen hebben geen agrarische opleidingen, en de HHS beidt ook geen kunstopleidingen aan. Alle hogescholen hebben decentrale vestigingen met gelijkwaardige vestigingen. Alleen bij Fontys Hogescholen en de Haagse hogeschool is sprake van een hoofdvestiging. In de cases is sprake van alle onderscheiden groepen vastgoedingrepen (tabel 34). Dit zorgt ervoor dat de hogescholen ook qua ingreep vergelijkbaar zijn.

HOGESCHOOL	typering	sectoren	omvang (1997)	omvang (2004)	m ² bvo (1997)	m ² bvo (2004)	vestigings-plaatsen	typering
Avans (Referentie)	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	15.800	18.000	140.800	132.800	3	decentraal gelijkwaardig
Fontys	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	27.500	34.100	260.500	256.500	6	decentraal / hoofdvestiging
HHS	regionaal	geen HAO en KUO	15.900	17.000	93.900	114.200	2	decentraal / hoofdvestiging
Hanze	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	15.400	17.900	125.400	125.800	2	decentraal / hoofdvestiging
HAN	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	15.500	18.700	138.900	176.000	2	decentraal gelijkwaardig
INHOLLAND	student georiënteerd	alle	27.100	37.400	125.400	159.800	6	decentraal gelijkwaardig
HS Rdam	regionaal	geen HAO	18.100	19.600	155.400	148.200	1	decentraal gelijkwaardig
HS Zuyd	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	11.000	12.400	117.400	117.700	3	decentraal gelijkwaardig
Saxion	van regionaal naar student georiënteerd	alle	14.200	15.800	112.000	93.500	2	decentraal gelijkwaardig
			160.500	190.900	1.269.700	1.324.500		

Artez	Stichting ArtEZ	Hanze	Hanzehogeschool	Kempel	Hogeschool De Kempel
Avans	Avans Hogeschool	Hes A	HES Amsterdam	Larenstein	Hogeschool Larenstein
Driestar	Chr. Hogeschool De Driestar	HHS	Haagse Hogeschool	NHL	Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
Ede	Chr. Hogeschool Ede	HRO	Hogeschool Rotterdam	Saxion	Saxion Hogescholen
Fontys	Fontys Hogescholen	HSZ	Hogeschool Zuyd	Windesheim	Hogeschool Windesheim
HAN	Hogeschool Arnhem & Nijmegen				

tabel 33 kerngegevens geselecteerde case hogescholen

Hogeschool	Vastgoedingreep	Portefeuille wijziging
Fontys Hogescholen Hogeschool Rotterdam Hogeschool INHOLLAND	Functionele aanpassing en Partiële nieuwbouw	Herschikking
Haagse Hogeschool/ TH Rijswijk Hogeschool Zuyd Hogeschool Arnhem & Nijmegen Hanzehogeschool Groningen	(Partiële) Nieuwbouw	Unielocatie/Campus
Saxion Hogescholen AVANS hogeschool (referentiecasi)	Onderhoud	-

tabel 34 getypeerde vastgoedingrepen in de geselecteerde cases periode 1997-2004

Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 is het vergelijken van de cases met een referentiecasi beter dan onderling vergelijk van de gemiddelden. In deze referentiecasi is geen sprake van een vastgoedingreep. Er zijn twee hogescholen waarvan de vastgoedingreep zich beperkt heeft tot 'technisch onderhoud', te weten Avans hogeschool en Saxion Hogescholen. Het verschil tussen deze twee hogescholen is de uitgangssituatie en de ontwikkeling van de vastgoedfunctie in de beschouwde periode. De vastgoedportefeuille van Saxion Hogescholen bestaat uit vrij recente vastgoedobjecten. Dit in tegenstelling tot de vastgoedportefeuille van Avans hogeschool die meer divers is en bestaat uit zowel oude als meer recente objecten. Daarbij komt dat de vastgoedfunctie van Saxion Hogescholen een grote ontwikkeling heeft doorgemaakt. De vastgoedfunctie van Avans hogeschool is in 2002 nog steeds georganiseerd vanuit het technisch perspectief. Avans hogeschool is daarom in de analyse gebruikt als referentiecasi. Ondanks de eerdere opmerking over de relevantie van het vergelijk met gemiddelden is in de beschrijving van Avans hogeschool een vergelijking gemaakt met de ontwikkelingen binnen de hbo-sector. Met deze vergelijking worden de ontwikkelingen van Avans hogeschool gepositioneerd ten opzichte van de landelijke ontwikkelingen.

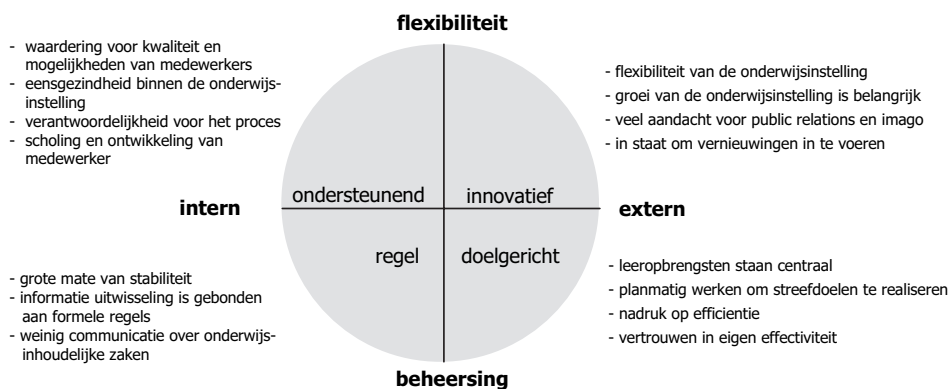
Door de hogescholen onderling met de referentiecasi te vergelijken wordt zichtbaar of er sprake is van een relatie tussen vastgoed en prestatie, of dat de patronen op toeval berusten. Door een crosscase-analyse kan duidelijk worden in hoeverre de vastgoedingreep van invloed was op de prestatiewijziging of dat dit een gevolg was van andere variabelen. Het conceptueel model dat ontwikkeld is voor de in de box-analyse is als leidraad gebruikt voor de beschrijvingen en de analyses. Om de onderlinge vergelijking te vergemakkelijken zijn de casebeschrijvingen op dezelfde wijze beschreven.

Opbouw casebeschrijvingen

De casebeschrijvingen omvatten alle ontwikkelingen van variabelen uit het conceptueel model. Alle variabelen uit het conceptueel model zijn voor de geselecteerde

cases beschreven, getypeerd en zomogelijk gekwantificeerd. Gezocht wordt naar de 'grote gemene deler' in de verschillen en overeenkomsten. In de hierna volgende paragrafen zijn samenvattingen gegeven van de ontwikkeling van de hogeschool. De nadruk ligt op de specifieke context, de rol van vastgoed en het al dan niet behalen van de doelstellingen. De kwantitatieve data waarnaar verwezen wordt, worden geconsolideerd weergegeven in paragraaf 6.4. Voor de casebeschrijvingen is gebruik gemaakt jaarverslagen, strategienota's, de openbare data van de HBO-raad en de websites van de casehogescholen, aangevuld met interviews. Voor alle hogescholen geldt dat minimaal drie actoren betrokken zijn bij de uitwerking van de casebeschrijving; de vastgoedverantwoordelijken, de portefeuillehouder op bestuurlijk niveau (College van Bestuur of de Raad van Bestuur) en een gebruiker op faculteitsniveau. Enkele interviews zijn door M. Plugge, L. van Vliet of T. Raas uitgevoerd (HRO, HAN, en Avans). Wanneer onder geïnterviewden geen bestuurder vermeld is geldt dat de concept casebeschrijvingen door de vastgoedverantwoordelijke besproken en indien nodig aangevuld is in overleg met de portefeuillehouder.

Na de kerngegevens volgt een beschrijving van de specifieke context van de hogeschool, te weten de structuur, cultuur en doelstellingen. De structuur en doelstellingen zijn uit de beleidsdocumenten en jaarverslagen overgenomen. Voor de cultuur is de indeling volgens het model Quinn gebruikt. Dit model beschrijft organisatiecultuur als de richting of situatie waarin een organisatie zich bevindt, uitgaande van de gemeenschappelijke waarden. Er wordt onderscheid gemaakt in een ondersteunende, innovatieve, regel- en doelgerichte cultuur. Het model is gebruikt in onderzoek naar de vertaling van organisatiecultuur in de fysieke gebouwkenmerken van ROC's (Boon, 2005).



figuur 52 cultuurtyp-en volgens Quinn (beschreven in Muinen 1994 en toegepast in Boon, 2005)

De beschrijving van de ontwikkelingen van de output bestaat enerzijds uit de ontwikkeling in het aantal ingeschrevenen en het aantal gediplomeerden en anderzijds uit het oordeel van de studenten en medewerkers over deze producten en diensten. Hiervoor zijn geen vergelijkbare tevredenheidsdata beschikbaar. Er is indien mogelijk gebruikgemaakt van de Elsevier NIPO-cijfers. Opgemerkt dient te worden dat de score van de hele hogeschool bepaald wordt door de 'geënuquêteerde opleidingen'. De opleidingen worden niet allemaal elk jaar geënuquêteerd, waardoor de cijfers niet zonder meer representatief zijn. De rol van vastgoed binnen de bedrijfsvoering van de hogeschool is apart beschreven. Aangegeven wordt op welke wijze de prestatie van de hogeschool beïnvloed is door een vastgoedingreep. Aan de hand van de casebeschrijvingen is een mogelijke verklaring gezocht over welke effecten opgetreden zijn en waarom. In interviews met betrokkenen is eveneens gevraagd naar de verklaring van het wel of niet behalen van de doelstellingen. Door deze theoretische aanname te combineren met de uitkomsten van de interviews is duidelijk geworden of het conceptuele model voldoet of niet. De resultaten zijn telkens teruggekoppeld, besproken en bediscussieerd met betrokkenen. De casebeschrijvingen worden afgesloten met de weergaven van de hogeschooldoelstellingen, de vastgoeddoelstellingen en ingrepen en de effecten van deze ingrepen.

Bij het maken van de casebeschrijvingen werd duidelijk dat het niet altijd mogelijk was om alle benodigde data te achterhalen. Ook waren data niet altijd vergelijkbaar of even betrouwbaar. Daarbij bleek dat een aantal variabelen niet discriminerend genoeg of vergelijkbaar waren (zie tabel 35). De inputfactoren mensen, technologie en ICT zijn in de samenvatting niet beschreven omdat data met betrekking tot deze aspecten slechts minimaal beschikbaar waren. Deze variabelen zijn in het onderlinge vergelijk buiten beschouwing gelaten, wat overigens niet betekent dat ze geen invloed zouden kunnen hebben. Niet vergelijkbaar zijn data met betrekking tot internationalisering, automatisering de visitatie en tevredenheid van medewerkers. Niet discriminerend genoeg bleken de structuur, mensen en het onderwijsconcept.

De structuur van de casehogescholen is voor alle cases vergelijkbaar. Eén college van bestuur met daaronder de faculteit, academie of school. Daarnaast is er sprake van één of meerdere ondersteunende diensten. De indeling in faculteit, academie of school is gebaseerd op de traditionele sectoren. De omvang van deze onderwijsorganisatieonderdelen varieert in aantal studenten, medewerkers en opleidingen. In een aantal cases hebben de faculteiten/scholen meer zeggenschap (gehad) dan in andere cases. Over het algemeen is er een ontwikkeling naar centralisatie van zeggenschap te herkennen. De Hogeschool Zuyd is hierin een uitzondering. Een groot deel van de zeggenschap is hier sinds 2004 weer gedecentraliseerd.

Voor de inputfactor mensen waren alleen cijfers beschikbaar over totaal aantal fte's en absoluut aantal. Dit zegt niets over de verdeling onderwijzend en onderwijsondersteunend, of over de kwaliteit en motivatie van de medewerkers. Voor de casehogescholen is een analyse gemaakt van de student-/personeelratio. Deze is geconsolideerd weergegeven in paragraaf 6.4.

Het is lastig om één oordeel te geven over het onderwijsconcept binnen een hogeschool. Het gehanteerde onderwijsconcept bleek sterk afhankelijk van de opleidingen en de faculteit, school of academie. Op hoofdlijnen is de ontwikkeling naar competentiegericht onderwijs ingezet in de beschouwde periode. De ene opleiding is daar verder in dan de andere. De verschillen binnen de individuele casehogescholen waren dermate groot dat één eindoordeel met betrekking tot deze variabele niet mogelijk was. Dit geldt ook voor de visitatierapporten. In de visitatierapporten worden per keer slechts een aantal opleidingen beoordeeld. De verschillen zijn binnen de hogescholen groot, waardoor geen geconsolideerd oordeel mogelijk was. Wel kan opgemerkt worden dat bij geen van de casehogescholen in de beschouwde periode sprake is van een negatief visitatieoordeel.

De data met betrekking tot internationalisering hebben betrekking op het aantal buitenlandse studenten en het aantal studenten dat tijdelijk in het buitenland studeert. De beschikbare data worden per hogeschool anders weergegeven en zijn daardoor niet vergelijkbaar. Ook bleek uit de interviews dat studenten uit het buitenland met name aangetrokken worden door de opleiding en niet door de huisvesting of faciliteiten, dus door een inhoudelijke oriëntatie (zie hoofdstuk 4).

Met betrekking tot automatisering waren geen data voorhanden. In de interviews werd wel aangegeven dat het onderwijs meer en meer geautomatiseerd plaats zou vinden, maar de daadwerkelijke toepassing van tijd en plaatsafhankelijk leren had in de beschouwde periode nog geen noemenswaardige rol in het onderwijs. De beschikbare ICT-toepassingen hebben in de casehogescholen (nog) niet geleid tot substantiële aanpassingen van het onderwijsconcept of de opleidingen. Alle casehogescholen hebben de beschikking over een intranet en een geautomatiseerd onderwijskundige platform (bijvoorbeeld blackboard). De mate waarin dit gebruikt wordt is sterk afhankelijk van de onderwijskundige organisatie, en in enkele gevallen zelfs van de docent. Alleen INHOLLAND is sinds 2002 expliciet bezig geweest met de invoering van het plaats en tijd onafhankelijk leren. In de beschouwde periode 1997-2004 is hiervan nog niet zoveel te merken. Voor de andere hogescholen geldt dat zij de nadruk leggen op het fysiek ontmoeten van studenten en docenten.

De visitatierapporten zouden uitkomst moeten brengen voor het kwalitatieve vergelijk van het onderwijs. Echter worden niet alle opleidingen gevisiteerd, zijn de rapporten niet eenduidig en is er sprake van een wisselwerking tussen de opleidin-

gen en de visitatiecommissie. Hierdoor is het niet mogelijk om aan de hand van de beschikbare data een oordeel te geven over de hele hogeschool. Van alle casehogescholen wordt in de beschouwde periode alleen voor de pedagogische opleidingen van Avans kanttekeningen gemaakt door de visitatiecommissie.

Er bleken geen data te zijn met betrekking tot medewerkertevredenheid. Indirecte data als verloop en ziekteverzuim waren niet voor alle hogescholen beschikbaar. Daarnaast bleek dat als gevolg van veranderende registratie door de jaren heen de cijfers niet vergelijkbaar waren. Gebleken is dat het aantal mensen (absoluut en in fte's) grotendeels afhankelijk is van het aantal studenten en de mate van extensivering van het onderwijs. De verschillen zijn echter vrij klein, waardoor deze variabele niet discriminerend genoeg is.

De beschikbare kwantitatieve data zijn aan het eind van dit hoofdstuk weergegeven. Omdat in dit onderzoek gezocht wordt naar veranderingen in prestatie gedurende de beschouwde periode, is alleen de ontwikkeling ervan van belang. In dit hoofdstuk zijn de ontwikkelingen van de indicatoren samengevat en ten opzichte van de overige cases weergegeven.

		DATA				
		beschikbaarheid	bronnen	betrouwbaarheid	vergelijkbaarheid	discriminerend ja / nee
Organisatiespecifiek						
Doelstellingen		+	jaarverslag	+/-	+	ja
Structuur		+	jaarverslag	+	+	nee
Cultuur		+	jaarverslag	+	+	ja
Strategie		+	jaarverslag	+	+	ja
Internationalisering		+	jaarverslag	+	-	nvt
Input						
Mensen						
	aantal (fte en absoluut)	+	jaarverslag	+	+	nee
Technologie						
	onderwijsconcept	+	interviews	+	+	nee
ICT						
	mate van automatisering	+	interviews	+	-	nvt
	gebruik van ICT toepassingen in onderwijs	+	interviews	+	-	nvt
Kapitaal						
	kosten (totaal en huisvesting)	+	HMI	+	+	ja
	<i>solvabiliteit</i>	+	HMI	+	+	ja
	liquiditeit	+	HMI	+	+	ja
	<i>rentabiliteit</i>	+	HMI	+	+	ja
VASTGOED						
	beleid	+	interviews	+	+	ja
	organisatie	+	interviews	+	+	ja
	vastgoedportefeuille	+	interviews	+	+	ja
	financiering	+	interviews	+	+	ja
Output						
Studenten en afgestudeerden						
	<i>aantal ingeschrevenen</i>	+	HMI	+	+	ja
	<i>aantal gediplomeerden</i>	+	HMI	+	+	ja
	<i>marktaandeel van de instroom</i>	+	HMI	+	+	ja
Waardering stakeholders						
	<i>waardering studenten</i>	+	Elsevier / intern	-	-	ja
	<i>waardering medewerkers</i>	-	nvt	nvt	nvt	nvt
	<i>visitatie</i>	+	jaarverslag	+	-	nvt
	<i>werkveld</i>	+	HMI	+	+	ja

*De ontwikkeling van de cursiefgedrukte indicatoren is in hoofdstuk 5 geanalyseerd.
tabel 35 variabelenoverzicht*

6.2 VASTGOEDINGREPEN EN EFFECTEN PER HOGESCHOOL

Avans hogeschool (referentiecasi)

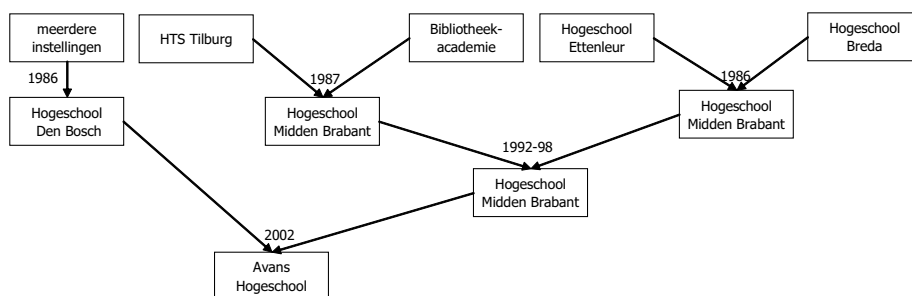
Kerngegevens

HOGESCHOOL	typering	sectoren	omvang (1997)	omvang (2004)	VASTGOED		PORTEFEUILLE	
					m ² bvo (1997)	m ² bvo (2004)	vestigings- plaatsen-	typering
Avans (Referentie)	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	15.800	18.000	140.800	132.800	3	decentraal gelijkwaardig

tabel 36 kerngegevens Avans hogeschool (peildatum 2004)

Organisatiespecifieke factoren

Avans hogeschool is een fusiehogeschool van twee sterk regionaal georiënteerde hogescholen in Brabant. De voormalige fusiepartners, Hogeschool Brabant en hogeschool Den Bosch zijn eveneens ontstaan uit fusies. Ondanks de organisatorische eenwording is er sprake van aparte hogescholen die gekenmerkt worden door een eigen cultuur en onderwijsvisie. Maar ook door het aantal leerlingen en de diversiteit in opleidingen, variërend van techniek en economie tot kunstonderwijs. De fusie tussen hogeschool Midden Brabant en Hogeschool West Brabant is eigenlijk niet echt geëffectueerd. De administratieve en ondersteunende processen zijn niet op elkaar aangesloten en was er een gevoel van ongelijkheid in de beide vestigingen. Bij de fusie met de hogeschool Den Bosch is men voortvarender geweest. In 2004, twee jaar na de besturenfusie tussen de hogeschool Den Bosch en Hogeschool Brabant is de naam veranderd in Avans om daarmee de eenheid van de hogeschool te benadrukken en te stimuleren. De medewerkers hebben in beide fusies het gevoel dat zij overgenomen zijn door in eerste instantie hogeschool West Brabant (Breda) en in tweede instantie door hogeschool Brabant.



figuur 53 ontstaan van Avans hogeschool

De cultuur binnen Avans is intern georiënteerd. Er is een ontwikkeling waar te nemen waarin de menselijke relaties (ondersteunende cultuur) belangrijker worden dan de regels (regelcultuur). Dit blijkt onder andere uit de verandering in de rol van vastgoed. Vastgoed speelde zowel voor als direct na de fusies geen belangrijke rol in de bedrijfsvoering van de hogeschool. Omdat men binnen de Hogeschool Brabant erg hechtte aan regels is na de fusie in 1999 het 'Plan van aanpak Huisvesting' opgesteld. Hierin werd het voorgenomen besluit van de betreffende verantwoordelijke om alle eerder gemaakte afspraken en convenanten met betrekking tot huisvesting nietig te verklaren verwoord. De medezeggenschapsraad was het niet eens met dit besluit en men heeft de landelijke geschillencommissie om uitspraak moeten vragen. Door deze commissie is duidelijk geformuleerd waar de verantwoordelijkheden van de diverse partijen lagen en dat wanneer de hogeschool verder wilde met het optimaliseren van de huisvesting niet meer verwezen kon worden naar 'de afspraken uit het verleden'.

Het vigerende idee binnen de hogeschool Brabant was dat er sprake was van een kwalitatief en kwantitatief tekort aan huisvesting. Men heeft eind jaren '90 getracht dit probleem op het niveau van de hogeschool op te lossen, door met de faculteiten een plan van eisen voor de extra ruimte op te stellen. Het resultaat was een compilatie van een vijftal verschillende bestaande programma's van eisen waarmee men zo veel mogelijk de huidige frustraties en problemen wilde oplossen, maar waarin een visie op het onderwijs in de toekomst ontbrak. Duidelijk werd dat er een onderwijsvisie voor de toekomst opgesteld moest worden alvorens een oordeel gegeven kon worden over de kwaliteit en de kwantiteit van de aanwezige huisvesting.

In dialoog tussen management, docenten, medewerkers en studenten heeft men een visie op de toekomstige studenten en de huisvesting opgesteld. Hierin is rekening gehouden met randvoorwaarden zoals de maatschappelijke ontwikkelingen, technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen ten aanzien van het onderwijsstelsel. Uitkomst was dat de huisvesting van de verschillende vestigingen opgebouwd moet zijn met weinig structurelementen en een flexibel inbouwpakket. Gekozen is voor de oprichting van het Leer en Innovatie Centrum (LIC) per vestiging. Avans stelt dat een hogeschool een lerende organisatie moet zijn, waar door middel van samenwerking kennisoverdracht plaatsvindt. Huisvesting dient hierbij aan te sluiten. Wanneer de hogeschool een lerende organisatie is, en de medewerkers dit ook uitstralen dan komen de studenten om de inhoud en niet om de buitenkant. Daarom moet huisvesting gepland worden vanuit de activiteiten en medewerkers van de hogeschool en niet vanuit de studenten. De recente veranderingen in beleid en onderwijs hebben ertoe geleid dat de hogeschool zich meer is gaan richten op de individuele studenten. In de beschouwde periode is Avans echter nog steeds te typeren als een regionale georiënteerde hogeschool met uitzondering van de kunstopleidingen. Deze zijn te typeren als inhoudelijk georiënteerd. Deze verande-

ringen van type hogeschool en cultuur zijn ook zichtbaar in de veranderende doelstelling van de hogeschool. In 1998 is de doelstelling van de Hogeschool Brabant met name gericht op de verbetering van de kennis van de medewerkers. In de jaren erna verandert er niet zoveel aan deze doelstelling, totdat in het jaarverslag van 2004 als doelstelling expliciet de student en de werkomgeving genoemd worden. Ook is de doelstelling meetbaar geformuleerd doordat aangegeven is dat men streeft naar minstens behoud van marktaandeel en efficiëntie van de processen.

Output

Het aantal ingeschrevenen van Avans laat een minder grote ontwikkeling zien dan de landelijke groei. Ook het marktaandeel van de instroom van de hogeschool is in de beschouwde periode afgenomen. Dit houdt in dat de hogeschool terrein aan het verliezen is. Met name het pedagogisch onderwijs van Avans laat een grote afname van de instroom zien. Als gevolg van de niet daadwerkelijk geëffectueerde fusie is de onvrede bij de medewerkers groot. Gecombineerd met de afnemende instroom betekent dit dat Avans alle zeilen heeft moeten bijzetten om weer een positieve ontwikkeling te realiseren.

De waardering van de studenten op basis van de Elsevier NIPO-onderzoeken laat een sterk wisselend beeld zien, waarbij alleen de faciliteiten in Breda door de verpleegkunde studenten beneden de 6,2 scoren. Opvallend is dat studenten volgens de Elsevier NIPO-enquête niet ontevreden zijn over de functioneel sterk verouderde gebouwen in Tilburg en Breda. De Avans-studenten zijn volgens deze enquête redelijk tevreden over de geboden faciliteiten. Dit wordt ondersteund door het relatief grote percentage afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken. De aansluiting op het werkveld kan als minder goed worden aangemerkt ten opzichte van de scores van de overige cases. Enerzijds is het percentage werkzame afgestudeerden lager dan landelijk, anderzijds is het aantal afgestudeerden wat een vervolgopleiding volgt hoger, wat kan duiden op (verwachte) minder goede kansen op een baan.

Rol vastgoed

De vastgoedfunctie is bij Avans vrij traditioneel ingezet, gericht op kostenreductie. Dit laat een aantal mogelijkheden onbenut. De eerste vastgoedingreep is beperkt gebleven tot het minimaliseren van technisch onderhoud. Hiermee is de kwaliteit van het toch al verouderde vastgoed afgenomen. De beeldvorming (imago) van potentiële studenten en de tevredenheid van medewerkers is daardoor afgenomen. Door het uitstellen van investeringen zijn de huisvestingslasten absoluut gezien niet afgenomen. Wel is een daling te zien van de huisvestingslasten als percentage van de totale lasten, van 11% in 1997 naar 9% in 2004. Op het niveau van de instelling is echter geen positief resultaat geboekt door de afname van het aantal studenten en de daarmee samenhangende financiering. Uit het vergelijk blijkt dat de huisvestingslasten per gebruiker tot 2000 onder het landelijk gemiddelde liggen. Daarna

stijgen deze tot het landelijk gemiddelde. De huisvestingslasten/diploma blijven lager dan landelijk, evenals het percentage ten opzichte van de totale lasten.

Door de fusies en de telkens uitgestelde nieuwbouwplannen voor Tilburg en Breda is de vastgoedaandacht met name gericht geweest op het oplossen van kleine problemen. De vastgoedfunctie was centraal georganiseerd maar had een ondergeschikte rol in de bedrijfsvoering. Men heeft ervoor gekozen om eerst de interne organisatie te stroomlijnen en daarna de veelheid van ideeën en verwachtingen met betrekking tot vastgoed. Duidelijk werd dat er een onderwijsvisie voor de toekomst opgesteld moest worden alvorens een oordeel gegeven kon worden over de kwaliteit en de kwantiteit van de aanwezige huisvesting.

Na de laatste fusie en het opstellen van de toekomstvisie ten aanzien van huisvesting heeft Avans aangegeven dat de vier speerpunten (deskundigheidsbevordering van de medewerkers, informatie- en communicatietechnologie, innovatie en strategische allianties met andere instellingen in binnen- en buitenland) tot uiting moeten komen in de huisvesting van de verschillende vestigingen. Fysiek wordt dit vertaald in de drie ruimtesoorten: Leer Innovatie Centrum, generieke ruimten en specifieke ruimten. Ook is men ervan overtuigd dat Avans zich door middel van huisvesting kan onderscheiden. Niet zozeer door de vormgeving, maar door de onderliggende visie die moet passen bij het onderwijsconcept. Voorwaarde is dat de dienstverlening (ondersteunende diensten) hierbij aansluit. De veranderende rol van vastgoed komt ook tot uiting in veranderingen in de organisatie.

Er is een verdeling gemaakt tussen de exploitatie die verzorgd wordt door de facilitaire dienst en de realisatie van de nieuwbouw en renovatieprojecten als verantwoordelijkheid van de afdeling projecten. Deze projectenorganisatie is echter van tijdelijke aard, op dit moment wordt nagedacht over de wijze waarop de taken en verantwoordelijkheden binnen de bestaande organisatie uitgevoerd zullen gaan worden wanneer de grootste nieuwbouw- en renovatieprojecten afgerond zijn.

Behalen doelstellingen

In tabel 37 zijn de doelstellingen van Avans weergegeven. Er is onderscheid gemaakt tussen de doelstellingen voor en de doelstellingen na de laatste fusie (2002). De doelstellingen vòòr 2002 waren meer intern gericht. Hierbij gaat het om deskundigheidsverbetering, afstemming van de opleidingen en uitbreiding van ICT en voor hogeschool Den Bosch om het realiseren van onderwijssynergie door het verbeteren van de communicatie en de samenwerking tussen de opleidingen. Na 2002 zijn de doelstellingen gericht op maatwerk voor de student en flexibilisering van het onderwijs. Ook worden randvoorwaarden genoemd als behoud van marktaandeel en efficiënte organisatie. Hierdoor wordt monitoren van het al dan niet behalen van de doelstellingen eenvoudiger. Er zijn voor 2002 twee vastgoedingrepen gepleegd:

het uitstellen van het onderhoud (Hogeschool Brabant) en nieuwbouw (Hogeschool Den Bosch). Na 2002 is de vastgoedingreep gericht op het inrichten van de LIC's. De effecten van het uitstellen van het onderhoud zijn negatief. De effecten van de nieuwbouw van Hogeschool Den Bosch zijn door het ontbreken van data niet zonder meer te benoemen. Met betrekking tot de effecten van het inrichten van de LIC's is nog niets bekend omdat deze activiteiten pas recentelijk zijn afgerond.

jaar	organisatiedoelstelling	vastgoeddoelstelling	vastgoedingreep	effecten
1998	HSB: deskundigheidsbevordering van medewerkers, ICT, innovatie en strategische allianties	kostenreductie	uitstellen onderhoud	negatieve beeldvorming en onvrede van studenten en medewerkers
	HSDB: onderwijssynergie, door centrale huisvesting	kostenreductie	nieuwbouw	–
2002	maatwerk voor studenten, inspirerende werkomgeving, behorend tot de top 3 van NL, bijdragen aan innovatie voor bedrijven, randvoorwaarden: behoud van marktaandeel en efficiëntie van de organisatie	imagoverbetering, cultuurverandering, productieverhoging, innovatie stimulering	inrichten innovatief kennis en leercentrum in de 3 vestigingsplaatsen	nog niet bekend

tabel 37 doelstelling, vastgoedingreep en effect periode 1997-2004

Voor voormalige fusiepartners geldt dat zij hun doelstellingen niet gerealiseerd hebben. Voor de hogeschool Brabant zijn de functioneel sterk verouderde gebouwen en de motivatie van de medewerkers belangrijke factoren geweest voor het niet realiseren van de doelstellingen. Voor de hogeschool Den Bosch moest de nieuwbouw bijdragen aan de éénwording van de hogeschool. Het gezamenlijk huisvesten van sterk verschillende opleidingen in één gebouw is onvoldoende gebleken.

Geconcludeerd kan worden dat vastgoed binnen Avans als een belemmering heeft gefunctioneerd. Belangrijkste mechanismen voor de neerwaartse spiraal zijn dat door het verlagen van de kosten om daarmee te sparen voor de nieuwbouw de sfeer en de cultuur niet verbeterd zijn. Hierdoor is ook het gemis aan uitstraling van de gebouwen ontstaan, waardoor de PR- en imagofunctie van vastgoed als belemmerende factor is gaan optreden. Ook is vastgoed niet ingezet om de verschillende culturen te stroomlijnen. De snelheid waarmee de fusie geëffectueerd is, wordt door betrokkenen laag genoemd. Dit wordt tevens als één van de belangrijkste oorzaken van de afnemende motivatie en tevredenheid genoemd. De verbetering van de sfeer en het 'wij'gevoel, samen met de positieve ontwikkeling van het marktaandeel van de instroom worden door betrokkenen toegewezen aan het expliciet opstellen en uitspreken van de gezamenlijke toekomstvisie voor de hogeschool. Daarbij is het gezamenlijk op stellen van het huisvestingsplan een middel geweest.

Bronnen

- Hogeschool Brabant Jaarverslag 2001, 2003, 2004
- Uitwerking Workshop Huisvesting: bijgesteld huisvestingsplan 2003, 13 juni 2003
- Plugge, M. (2003) De toegevoegde waarde van vastgoed bij fusies en overnames, afstudeerscriptie RE&H, TUD.

www.hsb.nl

www.AVANS.nl

Interviews

- Dhr. Doors, Directeur vastgoed, stg. Brabantse hogescholen, 26 mei 2003
- Mw. I. Toten, Coördinator Huisvesting Projectbureau stg. Brabantse hogescholen, 8 juli 2003, 11 mei 2005.
- Dhr. Otten, Facilitaire Dienst locatie Tilburg, 11 juli 2003 (door M. Plugge)
- Dhr. Rijnen, hfd. Onderwijs en Studentzaken, (door M. Plugge)
- Rondleiding, dhr. Salfischbergen, conciërge vestiging Den Bosch, 11 mei 2005.



Avans Den Bosch (2005)

Fontys Hogescholen

Kerngegevens

HOGESCHOOL	typering	sectoren	omvang (1997)	omvang (2004)	VASTGOED		PORTEFEUILLE	
					m ² bvo (1997)	m ² bvo (2004)	vestigings- plaatsen	typering
Avans (Referentie)	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	15.800	18.000	140.800	132.800	3	decentraal gelijkwaardig
Fontys	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	27.500	34.100	260.500	256.500	6	decentraal/ hoofdvestiging

tabel 38 kerngegevens Fontys Hogescholen (peildatum 2004)

Organisatiespecifieke factoren

Fontys Hogescholen is in 2000 ontstaan als gevolg van een aantal fusies tussen hogescholen in het zuiden van het land. De fusie tot Fontys is ingegeven door de regelgeving vanuit de overheid. Omdat de voormalige fusiepartners geen tot weinig bestaansrecht meer hadden zijn een groot aantal kleine hogescholen samengevoegd tot Fontys. Fontys is één van de grootste hogescholen in Nederland en biedt een groot scala van opleidingen aan in alle sectoren. De organisatie bestaat uit 38 instituten verspreid over verschillende locaties in Brabant en Limburg. Elk instituut heeft zijn eigen domein, imago en identiteit. De organisatie is decentraal aangestuurd binnen centrale kaders.

De voormalige fusie partijen waren kleine hogescholen met name gericht op de kwaliteit van het onderwijs. Fontys onderscheidt zich van andere hogescholen in de regio door de grote spreiding aan locaties en de kleinschaligheid van de instituten. Zij is daarmee een regionaal georiënteerde hogeschool. Door de fusie is de focus verlegd en wordt mee gekeken naar de vraag naar onderwijs. Na de fusie in 2000 heeft Fontys ingezet op het stimuleren van het individuele leerproces. In 2004 is de doelstelling van Fontys Hogescholen aangescherpt en wil zij een Learning community zijn (student georiënteerd).

De cultuur van Fontys werd gekenmerkt door de kleinschaligheid van de instituten, de menselijke contacten en privileges uit het verleden. Ook de zeggenschap van de instituten was vrij groot. De rol van het college van bestuur was om het team van verantwoordelijken te ondersteunen. Door de fysieke spreiding is de cultuur niet sterk veranderd. De bedrijfsvoering is wel veranderd, zo zijn er centrale kaders geformuleerd met betrekking tot financiën, personeel en vastgoed. Deze veranderingen gecombineerd met de strikte sturing op financiën en onderlinge prestatieafspraken.

referentiecasse, met uitzondering van het percentage afgestudeerden dat dezelfde keuze zou maken, dit ligt voor Fontys lager dan van de referentiecasse.

Rol vastgoed

In jaren direct na de fusie is de vastgoedfunctie gericht geweest op het huisvesten van de onderwijsactiviteiten. De voormalige fusiepartners hadden elk een vastgoedportefeuille die uit meerdere locaties en gebouwen bestond. Na de fusie heeft hierin weinig verandering plaatsgevonden. Het grote aantal wijzigingen is met name veroorzaakt door capaciteits- en functionaliteitsproblemen als gevolg van verschuivingen in aantallen studenten en een globale groei. Eén van de speerpunten van Fontys is de bereikbaarheid en de kleinschaligheid van de locaties. Fontys wil het onderwijs dichtbij de woonsituatie van de (potentiële) studenten laten plaatsvinden. Het beschikken over decentrale vestigingen is voor Fontys onderdeel van het onderscheidend vermogen geworden.

De vastgoedfunctie was vrij beperkt en traditioneel ingevuld, gericht op het oplossen van capaciteitsproblemen. Door de grote autonomie van de instituten heeft vastgoed met name op portefeuilleniveau een weinig proactieve rol kunnen vervullen. Het in 2004 op gestelde masterplan en de nieuwbouw in Sittard brengen hierin verandering. Met de uitvoering van het masterplan wordt de rol van vastgoed meer uitgebreid. Het masterplan geeft voor een langer termijn de visie weer voor het vastgoedbeleid en de benodigde ingrepen aansluitend bij het organisatiebeleid. Het schaalniveau van de vastgoedfunctie is daarmee verschoven van instituut naar hogeschoolniveau. Hierdoor zullen er meer mogelijkheden ontstaan voor optimalisatie van de huisvesting. Vastgoed moet naast het huisvesten van de onderwijsactiviteiten tevens een rol gaan spelen in het onderscheidend vermogen van de hogeschool.

In de beschouwde periode is het vastgoedbeleid tweemaal gewijzigd. De eerste wijziging van de centralisatie van de vastgoedorganisatie als gevolg van de fusie. De tweede wijziging heeft betrekking op het formuleren van het masterplan in 2004. De eerste wijziging heeft vrijwel geen gevolgen gehad voor het vastgoed, omdat de zeggenschap gecentraliseerd bleef bij de instituten. De hogere eisen die het onderwijsproces stelt aan kwaliteit van huisvesting heeft binnen Fontys tot een bezinning op de huisvesting geleid. In de komende jaren zal gewerkt worden aan een verdere concentratie en verbetering van bestaande gebouwen. Daarnaast zullen ook gebouwen langer opengesteld gaan worden om daarmee vierkante meters en infrastructuur efficiënter te gebruiken. In principe betekent dit minder vierkante meters en een hogere bezettingsgraad. In het masterplan van 2004 zijn naast financiële randvoorwaarden ook eisen geformuleerd met betrekking tot het huisvestingsconcept. De verschillen in de huisvesting van de onderwijsinstituten zullen hierdoor kleiner worden. Streven is een duidelijk herkenbare vastgoedportefeuille.

Behalen doelstellingen

In 200 werd de werkomgeving door Fontys expliciet in haar doelstelling genoemd. Gezien de vrij traditionele opzet en inrichting van de bestaande vastgoedportefeuille kan gesteld worden dat de dynamische werkomgeving niet gerealiseerd is. Uit de geringe toename van het marktaandeel van de instroom kan geconcludeerd worden dat er geen sprake is van groei, buiten de landelijke toename van het aantal hbo-studenten, maar van stabilisatie.

jaar	organisatiedoelstelling	vastgoeddoelstelling	vastgoedingreep	effecten
2000	continue verbetering van producten in een dynamische werkomgeving, studenten centraal	kostenreductie en flexibiliteitsverhoging	herschikken vastgoedportefeuille	reductie van huisvestingslasten als % van lasten totaal in 2000; grotere mate van flexibiliteit op portefeuilleniveau
2004	(2004) kennispoorten en samenwerking, commerciële dienstverlening en toepassingsgericht onderzoek	vergroten flexibiliteit van voorraad (gebruik), verbeteren imago, stimuleren innovatie	functionele aanpassingen en partiële nieuwbouw (passende huisvesting binnen geformuleerde duurzaamheidseisen)	nog niet bekend

tabel 39 doelstelling, vastgoedingreep en effect periode 1997-2004

Uit de interviews en geanalyseerde data blijkt dat de zeggenschap van de instituten een belangrijke rol heeft gespeeld bij de vormgeving van de huisvesting. De huisvesting van de instituten is specifiek. De gebruikerstevredenheid is relatief hoog maar op hogeschoolniveau draagt de huisvesting minder bij aan de organisatiedoelstellingen. De wijzigingen in de vastgoedportefeuille zijn beperkt gebleven tot het aantrekken en afstoten van objecten, uitgevoerd om de bestaande capaciteitproblemen op te lossen. Het herschikken van de vastgoedportefeuille binnen Fontys is ingegeven door veranderingen in aantal studenten en opleidingen. Naast kostenverlaging was ook flexibiliteit belangrijk. Beide doelstellingen zijn gerealiseerd. De flexibiliteit is echter ontstaan uit schaalvergroting en niet als gevolg van specifieke vastgoedingrepen. Vastgoed is in de beschouwde periode niet expliciet ingezet om de prestatie van de hogeschool te verbeteren. Sinds 2004 wordt vastgoed wel strategisch benaderd, zoals blijkt uit het masterplan. Het eerste voorbeeld is de nieuwbouw in Sittard. Hier is sprake van zowel een vernieuwend huisvestingsconcept als een ander manier van aansturing. Het concept is door de raad van bestuur opgelegd en is geen eigen keuze van de te huisvesten instituten. Met het nieuw opgestelde masterplan worden de doelstellingen innovatieverbetering, marketingverbetering, risicobeheersing en flexibiliteitsvergroting nagestreefd. Omdat het masterplan op dit moment uitgevoerd wordt, kan nog niet aangegeven worden wat de effecten zijn.

Bronnen

- Jaarverslagen Fontys Hogescholen 2001, 2004.
- Fontys Hogescholen, Eindrapportage Concept ontwikkeling Paviljoen/ Marketplace Rachelsmolen Eindhoven (2006)
- Lezingen CREM onderwijsmodule 2006, REM 2a RE&H TUD.

www.fontys.nl

Interviews

- Mw. Scholten-van der Vange, Beleidsmedewerker huisvesting & beheer, 2005
- Dhr. Van der Valk, Manager Huisvesting en Beheer, 2005
- Werkgroep Conceptontwikkeling Paviljoen/marketplace Rachelsmodel Eindhoven (2005): Cor Creemers, Directeur Biloba; Marc Glaudemans, Directeur Fontys Architectuur en Stedebouw; Joep Julicher, Beleidsmedewerker; Frank van der Linden, Docent PTH; Marthie Meester, Directeur Toegepaste Natuurwetenschappen; Hans Oers, Accountmanager FB; Carla Scholten, Beleidsadviseur; Friedo de Valk, Manager Huisvesting en Beheer.



Fontys Rachelsmolen Eindhoven (foto: F. van der Linden, 2005)

Haagse Hogeschool/TH Rijswijk

Kerngegevens

HOGESCHOOL	typering	sectoren	omvang (1997)	omvang (2004)	VASTGOED		PORTEFEUILLE	
					m ² bvo (1997)	m ² bvo (2004)	vestigings- plaatsen	typering
Avans (Referentie)	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	15.800	18.000	140.800	132.800	3	decentraal gelijkwaardig
HHS	regionaal	geen HAO en KUO	15.900	17.000	93.900	114.200	2	decentraal / hoofdvesting

tabel 40 kerngegevens Haagse Hogeschool/TH Rijswijk (peildatum 2004)

Organisatiespecifieke factoren

De Haagse Hogeschool (HHS) is in 1987/88 ontstaan uit de gedwongen fusie van 14 gemeentelijke instellingen binnen Den Haag. In 2001 is de Haagse Hogeschool een besturenfusie met de TH Rijswijk aangegaan die resulteerde in de daadwerkelijke fusie in 2003 (HHS/THR). De fusie uit 1988 bracht 14 culturen, opleidingssoorten en gebouwen met zich mee. Er was vanuit de verschillende onderwijsinstellingen veel tegenstand: men verwachtte een grote bureaucratische organisatie waarin geen ruimte was voor de eigen identiteit. Aan de andere kant bood de fusie ook voordelen in de zin van synergie, onderwijskundige voordelen, fysieke flexibiliteit en status. Het college van bestuur had als uitgangspunt dat de fusie niet volledig zou zijn als de organisatie decentraal gehuisvest zou blijven. Er werden plannen gemaakt voor één centraal gebouw om de integratie van de organisatie te bevorderen. Daarbij kwam dat een groot deel van de bestaande vastgoedportefeuille sterk verouderd was en niet meer voldeed aan de steeds veranderende eisen vanuit het onderwijs.

Na de eerste fusie was de doelstelling van de HHS gericht op het geven van kwalitatief hoogwaardig onderwijs vanuit de verschillende individuele opleidingen. De onderlinge samenwerking tussen opleidingen was minimaal en onderwijsvernieuwing vond plaats vanuit de op zichzelf staande opleidingen en niet vanuit samenwerking (regelcultuur). De doelstelling van de HHS is door de nieuwbouw veranderd, en werd gericht op het vergroten van de bekendheid waardoor de studenteninstroom zou toenemen. Er werd dan ook veel reclame gemaakt, zowel gericht op potentiële studenten, maar ook op bedrijven en (potentiële) bewoners van het gebied Laakhaven. De rol van de nieuwbouw was hierbij een belangrijk element.

Na de fusie in 1988 werd het onderscheidend vermogen van de HHS bepaald door de omvang van de HHS in opleidingen. De studenten kwamen naar de bekende opleidingen in de buurt. Na de nieuwbouw werd het gebouw de onderscheidende factor. De HHS is door de centrale huisvesting een 'grote stadshogeschool' geworden,

waarin de problematiek van het werken en wonen in een grote stad en de toename van het aantal allochtone studenten (2.400 in 1998 tot 6.000 in 2003) een belangrijke rol spelen. De HHS is volgens het college van bestuur in (2003) een degelijke gemengde hogeschool waarin het onderscheidend vermogen wordt bepaald door onderwijsvernieuwing (ondersteunende cultuur).

Na de fusie in 1988 had het toenmalig college van bestuur nog niet veel te vertellen over de bedrijfsvoering van de HHS in relatie tot de zeer autonome positie en het beleidsvormend vermogen van de faculteitsdirecties. In feite was er nog sprake van een 14-tal onderwijsinstellingen, alleen hadden ze nu één gezamenlijke administratie en naam.

Wanneer het college van bestuur nieuw beleid wilde invoeren moest zij dat doen via de 'consensusmethode'.

De unielocatie moest de voordelen van de fusie (onderwijskundige synergie) realiseren. Er was veel tegenstand tegen de centrale huisvesting vanuit de verschillende opleidingen. Met het doorzetten van het plan voor de nieuwbouw werd dan ook veel risico genomen, met als gevolg dat er heel veel onderhandeld en 'uitgewisseld' is. Dit is terug te vinden in bijvoorbeeld de afwerking van het gebouw, de eigen vleugels voor de verschillende opleidingen, het laboratorium voor chemie en het zelf inrichten van de ruimten.

In 1996, na de opening van de nieuwbouw heeft het college van bestuur zich als doel gesteld de potentiële voordelen van de fusie en de nieuwbouw te effectueren, door het doorbreken van de eilandjescultuur. Belangrijke aspecten van het gebouw hierbij zijn de grote hal en de enige ingang als symbool voor de eenheid die de HHS zou moeten worden. Veel personeelsleden kregen na de verhuizing naar de nieuwbouw eigen stafkaamers, wat door hen als een voordeel van de nieuwbouw werd ervaren. Nadeel hiervan was de afsluitbaarheid, hierdoor is het moeilijk de 'dichte deurenpolitiek' te doorbreken. Tijdens de planfase en na de ingebruikname van de nieuwbouw werden de eilandjes voortgezet.

In de periode na de nieuwbouw heeft er een grootscheepse reorganisatie plaatsgevonden: alle directies zijn vertrokken dan wel ontheven uit hun functie en er zijn veel nieuwe mensen van buiten aangetrokken. Doelstelling was het vergroten van de samenwerking en het verbeteren van de kruisbestuiving. Deze personele vernieuwing had, volgens het college van bestuur, nooit zo effectief kunnen plaatsvinden wanneer de HHS gehuisvest was in meerdere gebouwen. De laatste fusie tussen de HHS en de THR heeft geen culturele integratieproblemen opgeleverd. Voor de THR geldt dat zij nu onderdeel uitmaakt van een middelgrote hogeschool terwijl zij voorheen een kleine hogeschool was. De oriëntatie van beide hogescholen is nog steeds regionaal.

Output

Het aantal ingeschrevenen laat een positieve ontwikkeling zien tot 2000. Daarna neemt het aantal ingeschrevenen af. Het marktaandeel van de instroom van de HHS/THR is afgenomen. Dit is overeenkomstig met de referentiecasi. Met uitzondering van de sector pedagogisch onderwijs laten alle sectoren een afname van het marktaandeel van de instroom zien. Opvallend is de sterke daling van de sector techniek.

Om te bepalen op welke onderdelen de HHS naar het oordeel van de studenten zou kunnen verbeteren is in 2002 gestart met een jaarlijks intern student- tevredenheidsonderzoek: De Reflector. De waardering in 2003 is hoger dan in 2002. De grootste tevredenheid bestaat over de veiligheid in het gebouw, het contact met de medestudenten en de sfeer van het gebouw. Minder tevreden is men met de veiligheid om het gebouw en de afhandeling van klachten.

Dalers	'Oneens'		'Eens'	
	2002	2003	2002	2003
Gelegenheid om in buitenland ervaringen op te doen	15%	23%	35%	31%
Tevredenheid over kiezen eigen studieonderdelen	22%	23%	28%	20%
Studentenblad Atrium vergroot de betrokkenheid	25%	25%	38%	34%
Stijgers				
Directe schoolomgeving geeft veilig gevoel	45%	26%	33%	49%
Juistheid overzichten studieresultaten	36%	28%	44%	58%
Voldoende sociale/culturele activiteiten binnen HHS	18%	10%	43%	54%
Tijdige beschikbaarheid van lesroosters	44%	37%	38%	48%
Tijdige informatie over studieresultaten	56%	50%	23%	31%

tabel 41 uitkomsten studentenenquête (Reflector, 2003)

Voor een regionaal georiënteerde hogeschool als de HHS is het beperken van de fysieke afstand tussen opleidingen en bedrijven een voorwaarde. De huisvesting van de HHS en de ontwikkeling van Laakhaven zijn daarom door de ontwerper nauw aan elkaar verbonden, en er is rekening gehouden met ruimte voor bedrijven. De samenwerking met regionale bedrijven neemt de laatste jaren steeds meer toe, daarmee wordt de inzet van studenten in de vorm van stages en leerwerkplekken vergemakkelijkt.

Het percentage werkzame studenten ligt voor de HHS en de THR enige procenten hoger dan van de referentiecasi. Het percentage werkzoekenden ligt voor de HHS afgestudeerden hoger dan voor de referentiecasi en voor de THR ligt dit lager. Het percentage werkzame afgestudeerden neemt voor de HHS af. Dit kan veroorzaakt worden door de regionale verschillen in de arbeidsmarkt. Een groot deel van de

THR-studenten zouden dezelfde opleiding kiezen. Voor de HHS-afgestudeerden ligt dit percentage echter lager dan voor de referentiecasi. Uit de beschouwde indicatoren kan gesteld worden dat er sprake is van een wisselend beeld. De instroom en het aantal ingeschrevenen van de HHS laat tot 2000 een gelijke ontwikkeling zien als de referentiecasi, daarna is de ontwikkeling tegengesteld. Het marktaandeel van de instroom neemt voor de HHS in de periode 1998-2002 sterker af dan voor de referentiecasi.

Rol vastgoed

Er is geen vast omschreven vastgoedstrategie binnen de HHS in de beschouwde periode. Vastgoed is volgend aan het onderwijs. De vastgoedverantwoordelijken worden niet betrokken bij het opstellen van het beleid. Dit is ook zichtbaar in het gebouw op Laakhaven. Er is onvoldoende rekening gehouden met de toekomstige ontwikkelingen van de onderwijsorganisatie. Het gebouw is onvoldoende flexibel en de exploitatiekosten zijn bij de keuze voor het ontwerp niet meegenomen. Na de ingebruikname van het gebouw Laakhaven in 1996 is er één centrale facilitaire dienst opgericht. Deze dienst is belast met alle facilitaire zaken die sectoroverstijgend zijn of waarbij sectoroverstijgende coördinatie geboden is (jaarverslag 1996). In een benchmark (Louwman en partners, 2001) over de jaren 1997 en 1998 wordt duidelijk dat de kosten voor huisvesting inclusief afschrijving en rente als percentage van de totale lasten voor de HHS hoger liggen dan voor overige hbo-instellingen (resp. 18% en 14%). In de periode van 1997-2004 blijkt dat de huisvestingslasten als percentage van de totale lasten gehalveerd zijn (van 20 naar 10%).

Ook per gebruiker zijn de huisvestingslasten afgenomen. Deze komen in 2004 overeen met die van de referentiecasi. Daarnaast wordt het gebouw mooi, leuk, vrolijk en stijlvol gevonden door medewerkers en studenten. De HHS heeft de nieuwbouw in 1997 betrokken, dit houdt in dat de wijzigingen met betrekking tot vastgoed in de beschouwde periode maximaal zijn. De samenstelling van de vastgoedportefeuille is in 1997 compleet gewijzigd. Ook de vastgoedorganisatie en de vastgoedfunctie zijn gewijzigd. In de periode na 1997 zijn er vrijwel geen wijzigingen meer geweest met betrekking tot vastgoed.

Behalen doelstellingen

De organisatiedoelstellingen van de HHS zijn in eerste instantie niet gerealiseerd omdat de verschillende opleidingen los van elkaar gehuisvest werden in de centrale huisvesting. Ook was de organisatie niet gericht op samenwerken, waardoor de mogelijkheden van centrale huisvesting onvoldoende tot uiting zijn gekomen. De doelstelling om het regionale netwerk te versterken en zelfs binnen de hogeschool te realiseren zijn wel gehaald door de huisvesting in Laakhaven.

De rol van vastgoed was het faciliteren van de doelstellingen, te weten het vergroten van de onderwijssynergie en het versterken van het regionale netwerk. Gekozen is voor één centrale huisvesting met een specifieke uitstraling op een markante locatie. Met name de locatie en de uitstraling van het gebouw hebben bijgedragen aan het imago van de hogeschool. De intern ondersteunende rol van vastgoed is hierdoor minder tot uiting gekomen.

jaar	organisatiedoelstelling	vastgoeddoelstelling	vastgoedingreep	effecten
1990	onderwijssynergie, meerwaarde door inspirerende en uitdagende werkomgeving	kostenverlaging, imagoverbetering	nieuwbouw (concentratie van onderwijsactiviteiten en medewerkers)	imagoverbetering, productieverhoging (tijdelijk); geen verbetering van de onderwijssynergie en geen kostenreductie
2002	kwalitatief hoogwaardig en innovatief beroepsonderwijs, maximale ontwikkeling van de studenten	productieverhoging, innovatie stimulering	technisch onderhoud	afname van aantal studenten

tabel 42 doelstelling, vastgoedingreep en effect periode 1997-2004

Na de ingebruikname van het gebouw aan Laakhaven was men onder de indruk van de toenemende studentenaantallen. Ook was er sprake van een reorganisatie. De organisatie is in die tijd met name gericht geweest op het continueren van de onderwijsactiviteiten, zonder aandacht te besteden aan onderwijsvernieuwing en onderwijskwaliteit. Een kwalitatieve impuls in 2002 heeft geleid tot diverse initiatieven op onderwijsgebied. Met name het imago van de HHS heeft een positieve impuls gekregen van de gerealiseerde nieuwbouw. De doelstellingen zijn niet geheel gerealiseerd omdat de cultuur binnen de hogeschool in eerste instantie gesegmenteerd is gebleven, wat invloed heeft gehad op het imago van de hogeschool.

Bronnen

- Jaarverslag 1990, 1996, 1997, 2002, 2003, 2004;
- De Haagse Hogeschool en de stedelijke vernieuwing van het laakhavengebied;
- Toespraak opening hogeschooljaar, 1 september 2003, dr. P. Breebaart, vz. CvB HHS en TH Rijswijk;
- *Het Perspectief*, strategie nota HHS, 30 augustus 2002;
- *Brons 1987 - 1992*, Jubileumboek ter gelegenheid van het eerste lustrum van de Haagse Hogeschool (1992);
- Bedrijfsvergelijking (2001) *Analyse HHS*, Louman en Partners.

www.hhs.nl

Interviews

- dhr. Oudt, Directeur Facilitaire Dienst HHS, oktober 2002 en 5 november 2003
- dhr. P. Breebaart, voorzitter CvB HHS, 16 december 2003

- dhr. W. Willemsen, hoofd Financiën, 14 december 2003
- dhr. S. van der Scree, adviseur Financiën CvB, 16 januari 2004



Haagse Hogeschool (2003)

Hanzehogeschool Groningen (Hanze)

Kerngegevens

HOGESCHOOL	typering	sectoren	omvang (1997)	omvang (2004)	VASTGOED		PORTEFEUILLE	
					m ² bvo (1997)	m ² bvo (2004)	vestigings- plaatsen	typering
Avans (Referentie)	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	15.800	18.000	140.800	132.800	3	decentraal gelijkwaardig
Hanze	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	15.400	17.900	125.400	125.800	2	decentraal / hoofdvestiging

tabel 43 kerngegevens Hanzehogeschool (peildatum 2004)

Organisatiespecifieke factoren

De Hanzehogeschool is een fusiehogeschool van twee sterk regionaal georiënteerde hogescholen in Groningen. De veronderstelling dat men een sterkere positie zou innemen binnen het krachtenveld van het hoger onderwijs in Nederland was de reden om in 1993 als één hogeschool verder te gaan. Ook verwachtte men dat in het licht van de OKF-operatie de huisvesting beter en efficiënter aangepakt zou kunnen worden wanneer men als één grote, gezamenlijke instelling zou functioneren. Ook zouden de instellingen burens worden omdat één van de fusiepartners eerder al had besloten om op termijn gedeeltelijk te verhuizen naar het Zernikecomplex waar de andere partner reeds grotendeels gehuisvest was.

In de eerste jaren na de fusie is er weinig veranderd. De aandacht binnen de bedrijfsvoering van de Hanze was gericht op het realiseren van de hogeschooldoelstellingen. In 1997 stelt het college van bestuur dat de collectieve ambitie van de Hanze is dat zij voor het jaar 2000 haar veelzijdige bundeling van kwalitatief hoogwaardige opleidingen heeft omgevormd tot *inspirerende werkplaatsen waar de permanent lerende en ondernemende student centraal staat, met aandacht voor hoogwaardige informatietechnologie en een beroepsuitoefening in een internationaal perspectief*.

Sinds 2000 is de Hanze bezig met een omwenteling: 'Versterkt verder'. Hierin verwoordt de Hanze dat zij midden in de samenleving staat en wil inspelen op de ontwikkelingen en vragen die gesignaleerd worden. Belangrijkste pijlers zijn: student centraal, flexibilisering, positionering, organisatie en cultuurverandering. De facultaire autonomie wordt steeds meer ingekaderd en in 2002 is één besturingssystematiek ontwikkeld. Daarbij horen onder andere één manier van verdeling van middelen, één onderwijskader, één manier van beoordeling van medewerkers en één campus. Door de historie van de diverse organisatieonderdelen van de Hanze is er sprake van een multiculturele organisatie. Met name in de jaren na de fusie werden

de verschillende culturen in stand gehouden door het gekozen facultaire organisatie-model en de grote autonomie van de faculteiten (regelcultuur). Dit komt tot uiting in de diverse vertalingen van de missie van de Hanze in de faculteiten, maar ook in de wijze waarop men binnen de faculteiten met middelen is omgegaan.

Ingegeven door de behoefte aan onderwijsvernieuwing en het streven naar efficiëntie is de bedrijfsvoering en de aansturing van de Hanze steeds meer centraal georganiseerd, met in 2003 de 'transitie'. Door de opheffing van de faculteiten en het organiseren van het onderwijs in 'school' is de scheiding tussen onderwijs en bestuur nog duidelijker geworden.

Hiermee wil men de groepscohesie, de aanhankelijkheid en het vertrouwen tussen de verschillende organisatieonderdelen laten toenemen (ondersteunende cultuur). De uitvoering van het transitieplan met betrekking tot huisvesting, waarin de verschillende 'scholen' bij elkaar gehuisvest worden, moet deze cultuuromslag ondersteunen. Deze ontwikkelingen laten een verschuiving van regionale oriëntatie naar studentgerichte oriëntatie zien. Voor de kunstopleidingen is sprake van inhoudelijke oriëntatie.

Output

Het aantal ingeschrevenen laat een positieve ontwikkeling zien ten opzichte van de referentiecasi. In de periode 1998-2002 is het marktaandeel van de instroom van de Hanze afgenomen. In 2003 is er sprake van een toename tot boven het niveau van 1998. De sectoren kunst (HKO), techniek (HTNO) en gezondheidszorg (HGZO) zijn toegenomen, de overige sectoren laten een afname zien. In 2001 en 2003 is in opdracht van het college van bestuur een student tevredenheidsenquête afgenomen. Doel was het in kaart brengen van de tevredenheid van de studenten ten aanzien van de kwaliteit van een aantal aspecten van het onderwijs en de faciliteiten die de Hanze biedt.

De uitkomsten van de enquête in 2001 waren reden voor het treffen van maatregelen. In 2002 is een tussenmeting uitgevoerd om de effecten van de genomen maatregelen te beoordelen. De totale gemiddelde score ('alles overziend geef ik mijn opleiding aan de Hanze het cijfer van 1 tot 10') was in 2001 6,6, in 2002 6,4 en in 2003 6,8.

ONDERWIJS

- Over de gehele linie is er een verbetering te zien met betrekking tot de tevredenheid van de studenten. Alle faculteiten laten een verbetering zien op de aspecten aansluiting op vooropleiding, beroepsvoorbereiding, praktijkgerichte aanpak, nieuwe ontwikkelingen en samenhang. De gemiddelde score bedraagt meer dan 70%.
- De aspecten die te maken hebben met communicatie tussen docenten en studenten scoren lager, maar ook hier is een verbetering te zien.
- Het gebruik van ICT wordt bij Kunsten slechter beoordeeld dan in voorgaande jaren, terwijl dit bij Economie en Techniek juist verbetert.

FACILITEITEN

- De toenemende tevredenheid met betrekking tot het onderwijs geldt ook voor de faciliteiten. Met name over het decanaat, de studentenadministratie, ICT-support en de verkoop van studiemateriaal zijn studenten tevreden.
- De tevredenheid over de aanwezigheid van computer- en notebookwerkplekken neemt toe, maar is nog steeds laag. Opvallend is de afname van mate van tevredenheid in de faculteiten Economie en Techniek.
- Met betrekking tot de onderwijsruimten is men tevreden, in tegenstelling tot de beschikbaarheid van ruimten voor zelfstudie en groepswork.
- De sportfaciliteiten scoren erg hoog (95%) in tevredenheid.

Bron *resultaten SSA-enquête (2003)*

Het percentage werkzame studenten ligt voor de Hanze lager dan voor de referentiecasi. Ook het percentage afgestudeerden dat voor dezelfde opleiding zou kiezen ligt lager. Beide cijfers kunnen veroorzaakt worden door regionale verschillen in werkgelegenheid. Uit de beschouwde indicatoren kan gesteld worden dat er sprake is van een wisselend beeld. De instroom en het aantal ingeschrevenen van de Hanzehogeschool laat een gelijke ontwikkeling zien als de referentiecasi. Het marktaandeel van de instroom neemt voor de Hanze in de periode 1998-2002 sterker af.

Rol vastgoed

Door de fusie, de toenemende studentenaantallen en de staat van onderhoud van de gebouwen is de vastgoedaandacht met name gericht geweest op het oplossen van capaciteitsproblemen. De vastgoedfunctie was centraal georganiseerd, de keuzes werden echter op facultair niveau gemaakt. Deze facultaire autonomie zorgde ervoor dat vastgoed een reactieve positie had en alleen volgend kon optreden. De centralisatie van de overige diensten zorgde ervoor dat de relatie met betrekking tot de vastgoedfunctie veranderde. Sinds 2000 (masterplan 2000-2008) wordt vast-

goed als strategisch middel gezien binnen de bedrijfsvoering van de Hanzehogeschool. Het gevolg is dat er vanuit het organisatiebeleid een langetermijnhuisvestingsplan is opgesteld. Uitgangspunt is centralisatie van de scholen op het Zernikecomplex. Uitzonderingen zijn de kunst- en gezondheidszorg en pabo-opleidingen, deze worden in de binnenstad geclusterd. Daarnaast wordt door het terugbrengen van de beschikbare ruimte getracht kosten te besparen. De middelen die vrijkomen zullen aangewend worden voor een meer hoogwaardige kwaliteit van de huisvesting. Het schaalniveau van de vastgoedfunctie is daarmee verschoven van faculteit naar instellingsniveau.

De gerealiseerde vastgoedingrepen zijn te typeren als herschikking door partiële nieuwbouw. Het totaal aantal objecten is met 4 afgenomen ten opzichte van het totaal aantal objecten (57). Door het clusteren van objecten is een grotere mate van concentratie gerealiseerd. Uit de interne studentenenquête (SSA) blijkt dat de studenten tevreden zijn over de huisvesting. Opvallend is dat de mate van tevredenheid met betrekking tot individuele en groepsworkplekken gedaald is in 2003, terwijl juist deze workplekken in 2002 zijn gerealiseerd.

De vastgoedfunctie is in de Hanze vrij traditioneel ingezet, gericht op kostenreductie. Daarnaast heeft de gedeconcentreerde huisvesting niet bijgedragen aan de benodigde cultuurverandering. Omdat de werkplaatsen van de afdeling techniek in de periode van oplevering (1997) zeer modern en ruim bemeten waren, was er voor Techniek geen reden om samen te werken met andere faculteiten. Op dit moment wordt een groot aantal van de werkplaatsen niet meer gebruikt, de bezettingsgraad van het totale gebouw is daardoor lager dan van de overige gebouwen. De werkplaatsen zijn specifiek en niet eenvoudig multifunctioneel inzetbaar te maken. Vastgoed is in de beschouwde periode niet expliciet ingezet op de prestatie van de hogeschool te verbeteren. Na de transitie is de vastgoedfunctie veranderd en wordt vastgoed wel als strategisch middel benaderd, waardoor ook andere mechanismen een rol spelen in het masterplan dan alleen kostenreductie. De omvangrijke verhuisactiviteiten in 2004 voor het herhuisvesten van de scholen zijn bijvoorbeeld een middel om de cultuur te verbeteren en de innovatie te stimuleren. Ook wordt er nagedacht over de aantrekkingskracht die de huisvesting heeft op studenten en hoe dit gebruikt kan worden voor het imago van de hogeschool.

Behalen doelstellingen

De organisatiedoelstellingen van de Hanze zijn na de fusie door de diverse faculteiten verschillend vormgegeven en geëvalueerd. Gesteld kan worden dat op facultair niveau de doelstellingen gerealiseerd zijn. Op hogeschoolniveau is er geen sprake van één gerealiseerde doelstelling door de grote diversiteit van de facultaire invulling en realisatie. Gedurende de jaren na de fusie bleek dat de doelstellingen slechts gerealiseerd zou kunnen worden wanneer de Hanze een meer centrale sturing zou

hanteren. In 2002 zijn daarom de kaders uitgezet voor de Hanzehogeschool als geheel, met als belangrijkste doelstellingen: student centraal en flexibilisering van het onderwijs. De striktere en centrale aansturing van de hogeschool komt onder andere tot uiting in minder fluctuerende financiële kengetallen.

In tabel 44 zijn de doelstellingen van de Hanze weergegeven. Er is onderscheid gemaakt tussen de doelstellingen na de fusie (1996) en de doelstellingen na de Transitie (2002). Ook is aangegeven wat de doelstellingen van de gerealiseerde vastgoedgrepen was.

jaar	organisatiedoelstelling	vastgoeddoelstelling	vastgoedgreep	effecten
1996	bundeling van opleidingen omvormen tot inspirerende werkplaatsen waar de permanent lerende student centraal staat, met aandacht voor ICT en beroepsuitoefening in internationaal perspectief (1996)	kostenverlaging, imagoverbetering (op faculteitsniveau)	partiële nieuwbouw (concentratie deel van opleidingen op campus)	kosten zijn gelijk gebleven, imago verslechtering
2002	versterkt verder: student centraal, flexibilisering, positionering, organisatie en cultuur – inrichting in schools ipv faculteiten	productieverhoging (onderwijsynergie), innovatie stimuleren, imagoverbetering (organisatieniveau)	functionele aanpassingen en partiële nieuwbouw	productieverhoging in 2004

tabel 44 doelstelling, vastgoedgreep en effect periode 1997-2004

Door de facultaire invloed was er geen sprake van standaardisatie van de inrichting en het gehanteerde huisvestingsconcept. Dit heeft geleid tot een grote diversiteit van inrichting en huisvesting. De meeste faculteiten waren in één gebouw (of meerdere gebouwen die samen een complex vormen) gehuisvest. Sinds de meer centrale aansturing van de vastgoedfunctie wordt gestreefd naar een consistent huisvestingsconcept waarbij de studenten- en groepswerkplekken de basis vormen.

Binnen de Hanze is met name gestuurd op kostenverlaging en gebruikerstevredenheid (facultaire invulling). Met name het imago heeft geen positieve impuls gekregen van de gerealiseerde herschikkingen. Ook is de cultuur binnen de hogeschool gesegmenteerd gebleven, wat wederom invloed heeft gehad op het imago. Met de meer centrale aansturing van vastgoed en het nieuw opgestelde masterplan worden innovatieverbetering, marketingverbetering, risicobeheersing en vergroting van de flexibiliteit belangrijker. Omdat het masterplan op dit moment uitgevoerd wordt kan nog niet aangegeven worden wat de effecten zijn.

Bronnen

- Jaarverslagen Hanzehogeschool 1993, 1996, 1997, 1998, 2002, 2003, 2004
- SSA Enquête 2003 Hanzehogeschool

www.hanzehogeschool.nl

Interviews

- dhr. Gotink, Hoofd vastgoed, 21 april 2005
- dhr. Wielink, college van bestuur, 6 juli 2005



Hanzehogeschool (2005)

Hogeschool van Arnhem & Nijmegen (HAN)

Kerngegevens

HOGESCHOOL	typering	sectoren	omvang (1997)	omvang (2004)	VASTGOED m ² bvo (1997)	m ² bvo (2004)	PORTEFEUILLE vestigings- plaatsen	typering
Avans (Referentie)	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	15.800	18.000	140.800	132.800	3	decentraal gelijkwaardig
HAN	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	15.500	18.700	138.900	176.000	2	decentraal gelijkwaardig

tabel 45 kerngegevens Hogeschool van Arnhem & Nijmegen (peildatum 2004)

Organisatiespecifieke factoren

De fusie tussen de regionaal georiënteerde HTS, de HTS-autotechniek en de sociale academie heeft in 1997 geleid tot het ontstaan van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Daarna is er een fusie geweest tussen de hogeschool van Gelderland en de Hogeschool van Nijmegen. Weer iets later is ook de HEAO Arnhem in de fusie betrokken. Schaalvergroting en betere afstemming van opleidingen in de regio waren redenen voor de fusies. De voormalige fusiepartners verschillen qua opleidingen, omvang, achtergrond en financiële positie. Door de fusies is een grote regionaal georiënteerde hogeschool ontstaan. De faculteiten hebben een grote mate van autonomie binnen centrale kaders, men weet dat men op elkaar is aangewezen en elkaar nodig heeft om als HAN te kunnen blijven concurreren.

Na de fusie in 1997 heeft men de bedrijfsvoering gericht op het realiseren van de HAN-doelstellingen met behoud van de eigen identiteit van de faculteiten. De strategie van de HAN is gericht op het leveren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs, *gedegen vernieuwend en waardevast, zonder overbodige ballast*. De eerste jaren na de fusie zijn met name gebruikt om de naast het onderwijs ook de organisatie vorm te geven en ‘te laten wennen’ aan de nieuwe hogeschool. Sinds 2001 profileert de HAN zich als studentgeoriënteerde hogeschool zoals blijkt uit de missies (kader 3). De missie en doelstelling van de HAN zijn in 2003 opgehangen aan het instellingsplan, waarin de HAN stelt in 2008 tot de top 3 van hogescholen in Nederland te willen behoren.

Jaar	Missie
2001	De HAN geeft je de Ruimte
2002	Ruimte voor ontwikkeling
2003	De HAN groeit door
2004	Doelgericht en transparant op weg naar de top
<i>Bron</i>	<i>missie HAN (jaarverslagen)</i>

Als gevolg van de verschillende achtergronden en identiteit van de voormalige fusiepartners en de voortzetting hiervan na de fusie is de cultuur binnen de HAN sterk verschillend. Er is wel sprake van een HAN cultuur waarin men elkaar respecteert en waardeert (ondersteunend). Naast de sterke facultaire identiteit en autonomie is er sprake van één gemeenschappelijke. Sinds 2001 zijn alle ondersteunende diensten ondergebracht in het servicebureau waar het Bureau HAN Vastgoed deel van uit maakt.

Output

De ontwikkeling van het aantal ingeschrevenen, de instroom en het aantal gediplomeerden is vrijwel overeenkomstig de referentiecasi. Vanaf 2001 komt hier verandering in, de instroom van de HAN neemt toe, terwijl deze voor de referentiecasi afneemt. Hierdoor neemt het totaal aantal ingeschrevenen van de HAN toe, terwijl dit voor de referentiecasi afneemt. In de periode 1998-2002 is het marktaandeel van de instroom HAN toegenomen. Dit in tegenstelling tot de referentiecasi waarbij het marktaandeel van de instroom is afgenomen. Alleen de sectoren pedagogiek (HPO) en kunst (HKU) laten een afname zijn, voor de overige sectoren neemt de instroom toe. Deze verschuivingen kunnen veroorzaakt worden door de regionale arbeidsmarkt, het imago van de opleidingen en de interessen van de studenten.

In een interne student tevredenheidsonderzoek van 2002 scoorde de HAN een 7, in 2003 werd een 7,5 gegeven. Met name de inhoud van de opleidingen werd hoog gewaardeerd. Uit het Elsevier-onderzoek en de Keuzegids Hoger Onderwijs blijkt dat HAN-opleidingen goed scoren en dat een aantal opleidingen tot de top van Nederland behoort. Het percentage werkzame studenten ligt voor de HAN enige procenten hoger dan van de referentiecasi. Het percentage afgestudeerden dat voor dezelfde opleiding zou kiezen neemt voor de HAN toe. De cijfers van de referentiecasi fluctueren meer.

De beschouwde indicatoren van de HAN laten een structurele verbetering zien. Deze ontwikkelingen zijn deels overeenkomstig met de referentiecasi, echter de cijfers van de referentiecasi laten een sterkere fluctuatie zien en ontwikkeling van de instroom en de tevredenheid wijken in positieve zin af van de referentiecasi.

Rol vastgoed

De vastgoedfunctie is in de beschouwde periode ontwikkeld naar een strategische functie. De HAN zet haar vastgoed expliciet in ter aanvulling van haar onderscheidend vermogen. In de missie (2001) van de HAN wordt vastgoed expliciet genoemd: *De HAN biedt studenten in beide steden gedegen, vernieuwend en waardevast hoger beroepsonderwijs. Zij doet dit in de unieke omgeving van een campus waar studenten een plezierig en stimulerend studie-/werkklimaat vinden en waar door haar vlekkeloze organisatie een hoog niveau van dienstverlening en voorzieningen wordt geboden. Zij heeft oog voor het individu en biedt een grote diversiteit aan opleidingen en leeromgevingen die recht doet aan de uiteenlopende wensen van de studenten.*

Voor de fusie was er sprake van sterk gedeconcentreerde en verouderde huisvesting. Het vastgoedbeleid van de voormalige fusiepartners was gericht op capaciteit. Het gevolg van het toenemend aantal opleidingen en studenten was zichtbaar in het steeds grotere aantal aparte gebouwen en gebouwdelen. Voor alle voormalige fusiepartners geldt dat als gevolg van de schaalvergroting na de fusie de mogelijkheden voor het realiseren van aangepaste/nieuwe huisvesting groter werden. Na de fusie is gekozen voor het behalen van schaalvoordelen door concentratie van de huisvesting op de campussen in Arnhem en Nijmegen. Waarbij op de campus in Arnhem nog sprake is van een aantal aparte gebouwen. In Nijmegen is vanuit efficiëntie en flexibiliteit gekozen voor één gebouw. De faculteiten hebben grote mate van zeggenschap bij de realisatie van de huisvesting. Naast het tot uitdrukking brengen van de facultaire identiteit speelt vastgoed voor de HAN een rol bij zaken als bereikbaarheid, herkenbaarheid en het beslag op financiële middelen.

HAN vastgoed heeft een toetsende rol met betrekking tot de haalbaarheid van de voorstellen en bewaakt de centrale kaders. Tevens adviseert zij de faculteiten met betrekking tot (financiële) haalbaarheid van de plannen. Initiatieven tot vastgoedingrepen worden geïnitieerd door de faculteiten. De voorstellen worden inclusief financiële onderbouwing door de faculteiten aan het managementteam aangeboden ter besluitvorming. De faculteiten nemen de uitvoering van de activiteiten uit de meerjaren onderhoudsplanning zelf ter hand. Wanneer de activiteiten enige omvang hebben (bijvoorbeeld wanneer er een architect of aannemer bij betrokken is) voert HAN vastgoed de directie. HAN Vastgoed voert bij deze projecten de bouwdirectie, de faculteiten zorgen voor afstemming van de gebruikerseisen onderling (studenten en medewerkers) en de inbreng hiervan binnen het bouwteam.

Door de wijzigingen in de vastgoedportefeuille is een grotere mate van concentratie gerealiseerd. De vastgoedportefeuille van de HAN laat een aantal wijzigingen zien in de beschouwde periode. Deze kunnen het beste getypeerd worden als partiële nieuwbouw. Enerzijds is de samenstelling van de vastgoedportefeuille drastisch gewijzigd, terwijl dit in de totale omvang niet direct tot uiting komt. Daarnaast is

ook de vastgoedfunctie na de fusie veranderd. In de jaren voor de fusie was vastgoed voornamelijk reactief en volgend aan het onderwijs. Na de fusie heeft de vastgoedfunctie een meer strategisch functie ingenomen, zonder dat de vastgoedfunctie gecentraliseerd is. Er wordt meer en meer aangestuurd op efficiënt gebruik van het beschikbare vloeroppervlak. De huisvestingslasten zijn absoluut gezien niet sterk toegenomen. Flexibele huisvestingsoplossingen in de vorm van gemeenschappelijk gebruik moeten hieraan bijdragen. Vastgoed wordt steeds meer aangewend om studenten en medewerkers aan te trekken en te behouden.

Behalen doelstellingen

De organisatiedoelstellingen van de HAN zijn jaar op jaar behaald. De consistente lijn van beleid binnen de HAN, de zeggenschapsverdeling en de wijze waarop hiermee omgegaan wordt hebben hiertoe bijgedragen. In de eerste jaren na de fusie was het vormgeven van één hogeschool het belangrijkste. Vanaf 2000 heeft men doelstellingen geformuleerd die gebaseerd zijn op de toekomst, de HAN in 2008.

jaar	organisatiedoelstelling	vastgoeddoelstelling	vastgoedingreep	effecten
2000	gedegen, vernieuwend en waardevast onderwijs in unieke omgeving en hoog niveau dienstverlening, individuele student centraal, grote diversiteit aan opleidingen	imagoverbetering, productieverhoging (onderwijsynergie)	partiële nieuwbouw vanaf 1999	imagoverbetering, productieverhoging, cultuur versterkend en tevredenheidsverbetering

tabel 46 doelstelling, vastgoedingreep en effect periode 1997-2004

De rol van vastgoed is na de fusie veranderd. De facultaire zeggenschap heeft ertoe geleid dat de huisvesting verschillend ingevuld is. Op hogeschoolniveau is de aandacht voor het vastgoedbeleid niet beperkt gebleven tot de kosten van huisvesting. In het vormgeven van de hogeschool, het uitdragen van de missie en doelstellingen heeft men vastgoed bewust een belangrijke rol toegedicht. De concentratie van de faculteiten op de campussen en het vernieuwen van de functioneel verouderde huisvesting zijn belangrijke beleidsitems geweest. Het gevolg van de facultaire organisatie is dat de gebruiker erg veel invloed had op de uiteindelijke huisvesting. Door deze te realiseren binnen centrale kaders, op een campus en voor Nijmegen zelfs in één gebouw is toch een behoorlijke mate van eenduidigheid verkregen.

Bronnen

- Jaarverslagen HAN 2001, 2002, 2003, 2004
- Plugge, M. (2003) De toegevoegde waarde van vastgoed bij fusies en overnames, afstudeerscriptie RE&H, TUDelft

www.han.nl

Interviews

– dhr. Heine, Hoofd vastgoed, 4 april 2003



HAN Nijmegen (Foto: LIAG Den Haag)

Hogeschool INHOLLAND

Kerngegevens

HOGESCHOOL	typering	sectoren	omvang (1997)	omvang (2004)	VASTGOED		PORTEFEUILLE	
					m ² bvo (1997)	m ² bvo (2004)	vestigings- plaatsen	typering
Avans (Referentie)	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	15.800	18.000	140.800	132.800	3	decentraal gelijkwaardig
INHOLLAND	student georiënteerd	alle	27.100	37.400	125.400	159.800	6	decentraal gelijkwaardig

tabel 47 kerngegevens Hogeschool INHOLLAND (peildatum 2004)

Organisatiespecifieke factoren

Hogeschool INHOLLAND is op 1 januari 2002 ontstaan uit een fusie tussen de hogeschool Alkmaar, Hogeschool Haarlem, Hogeschool Holland (Diemen) en Ichthus hogeschool/hogeschool Delft. Redenen voor de fusie waren de benodigde investeringen die de fusiepartners moesten doen om te kunnen overleven. Het bedrijfsvoeringprincipe van INHOLLAND is het aanbieden van onderwijs in kleinschalige onderwijsinstellingen en tegelijk het realiseren van schaalvoordelen in de ondersteuning. In 2001 gaf INHOLLAND aan dat *met Hogeschool INHOLLAND het Nederlandse hoger onderwijs te maken krijgt met een nieuw concept: een fijnmazig netwerk van opleidingen in verschillende regio's, rondom een bestuurshart dat kwaliteit en professionaliteit organiseert.*

Het doel van de onderwijsstrategie uit 2001 is de professionalisering van het onderwijsconcept en een zo groot mogelijke openheid tegenover de omgeving, waarbij nieuwe doelgroepen, nieuwe terreinen en nieuwe stakeholders worden aangeboord.

De voormalige fusiepartners waren allen regionale multisectorale hogescholen. Niet alleen de bedrijfsvoering verschilde, ook bij de studenten en medewerkers was sprake van culturele verschillen. De vormgeving van de organisatie volgens het INHOLLAND-beleid en de uitwerking daarvan heeft eerst op papier plaatsgevonden, zodat duidelijk was wat er van de medewerkers verwacht werd. Gevolg van deze top-downbenadering is dat de tegenstellingen tussen voor- en tegenstanders van de veranderingen binnen de organisatie groot worden. De fusie kenmerkt zich door een strikte centralistische sturing, waarbij op managementniveau de kaders voor de bedrijfsvoering zijn opgesteld. Heel expliciet is ten tijde van de fusie aangegeven dat de ambitie van INHOLLAND alleen gerealiseerd zou kunnen worden als de ondersteunende diensten, waaronder de huisvesting, op de gewenste manier was vormgegeven. Men wilde in 2001 de diensten inrichten volgens de nieuwe structuur,

waarna in 2003 de scholen zouden volgen. Gedurende het transitieproces bleek dat het gewenst was de organisatieontwikkeling te versnellen, met als gevolg dat op 1 januari 2003 de gehele organisatie volgens de nieuwe structuur was ingericht.

Op 1 september 2004 omvat INHOLLAND 15 scholen, 9 ondersteunende diensten en een organisatieonderdeel Contractactiviteiten. De scholen zijn budgetverantwoordelijk voor de eigen overhead en het afgenomen vloeroppervlak. Tevens zijn zij omzetverantwoordelijk, zij moeten minimaal 2.000 studenten bevatten of een gelijkwaardige omzet voor initieel onderwijs realiseren.

Output

De ontwikkeling van zowel het aantal ingeschrevenen, de instroom en het aantal gediplomeerden laten een meer positieve ontwikkeling zien dan de referentiecasi. In de periode 1998-2004 fluctueert het marktaandeel van INHOLLAND. De sectoren economie (HEO), sociaal-agogisch (HSAO) en techniek (HTNO) zijn toegenomen, de overige sectoren laten een afname zien. Voor de referentiecasi geldt dat het totale marktaandeel van de instroom is afgenomen, met een opleving in 2001. De verschillen kunnen veroorzaakt worden door de regionale arbeidsmarkt, het imago van de opleidingen en de interessen van de studenten. De extreme toename van INHOLLAND in 2000 kan verklaard worden door de aantrekkingskracht van de nieuwbouw van de Ichthus hogeschool en de oprichting van de hogeschool.

Opvallend is de relatief hoge beoordeling uit de Elsevier NIPO-enquête over faciliteiten in Alkmaar en Haarlem. Voor beide vestigingen werd binnen INHOLLAND aangegeven dat deze gebouwen functioneel verouderd zijn en niet passen bij het vernieuwende onderwijs. Voor de vestiging in Rotterdam (Ichthus) valt op dat de tevredenheid over de faciliteiten lager is dan gemiddeld. Het in 2000 opgeleverde gebouw is voorzien van meer en nieuwere faciliteiten voor de studenten dan de overige gebouwen. Bij de ingebruikname was er echter sprake van veel meer studenten dan gepland. Dit heeft geleid tot gebrek aan ruimte en ontevreden studenten. Nadat semi-permanente huisvesting was gerealiseerd in 2004 steeg de tevredenheid weer.

Voor INHOLLAND ligt het percentage de afgestudeerden dat na 1½ jaar werkzaam is hoger dan voor de referentiecasi. Een steeds groter percentage afgestudeerden van INHOLLAND zou voor dezelfde opleiding kiezen, dit percentage is echter lager dan van de referentiecasi.

De beschouwde indicatoren laten een positieve ontwikkeling die sterk verschilt van die van de referentiecasi. Opvallend is de verandering in trends in 2000/2001. Dit zou veroorzaakt kunnen worden door de nieuwbouw van de vestiging in Rotterdam (Ichthus) en de oprichting van de hogeschool zelf. INHOLLAND is een vrij jonge organisatie die haar identiteit sterk uitdraagt. Deze manier van profilering

heeft een grote aantrekkingskracht op studenten. Het nadeel is dat de organisatie (mensen) en de middelen de definitieve vorm nog moeten krijgen, met als gevolg dat niet alle beloften (al) waargemaakt kunnen worden.

Rol vastgoed

Vastgoed speelt voor INHOLLAND een belangrijke rol. Uitgangspunt bij de fusie was dat de ondersteunende diensten en middelen aangepast zouden worden aan het organisatiebeleid. Dit houdt in dat vastgoed zowel een bepalende rol speelt in hoe de hogeschool zich wilde profileren als in de bedrijfsvoering. Vastgoed is binnen INHOLLAND het visitekaartje van de organisatie: je bent zoals je eruit ziet, en tegelijk is het een middel om de nieuwe manier van onderwijsvoorziening vorm te geven zowel naar de studenten als de medewerkers toe. Het vastgoedbeleid van INHOLLAND is gericht op flexibiliteit en efficiëntie. Door de omvang van de organisatie wil men schaalvoordelen behalen op portefeuilleniveau. Door de vormgeving en inrichting van de gebouwen wil men de gewenste flexibiliteit op objectniveau realiseren.

Binnen INHOLLAND wordt het onderwijsconcept en de integratie als gevolg van de fusie mede afgedwongen door het vastgoed. Alles is gericht op competentiegericht leren: er zijn minder collegezalen maar wel studielandschappen, flexwerkplekken en ruimten voor groepsoverleg. Het vastgoedbeleid wordt van bovenaf aangestuurd en afgestemd op het algemene beleid van de organisatie, ICT, FM en onderwijs. Kernbegrippen voor INHOLLAND en daarom ook voor vastgoed zijn: open, transparant, warm, sociaal en flexibel. De genoemde aspecten worden bij alle vestigingen doorgevoerd, ook in de oudere gebouwen. Het is daar niet altijd mogelijk alle componenten door te voeren. Open en transparant is echter overal doorgevoerd.

Alle vestigingen van INHOLLAND zijn herkenbaar als 'INHOLLAND', met inpassing in de specifieke omgeving. Naast de vormgeving van de gebouwen volgens de genoemde kernbegrippen is ook de normering van het vloeroppervlak gezien vanuit de organisatiedoelstellingen en het gewenste onderwijsconcept. Gevolg van deze normering is dat er een groot aantal (kleine) nevenvestigingen afgestoten zijn en afdelingen in één gebouw samengevoegd zijn. Naast kostenbesparingen levert dit ook synergievoordelen op. Met name deze laatste effecten beginnen zichtbaar te worden in de vorm van betere samenwerking. Een van de belangrijkste aspecten van vastgoed voor INHOLLAND vanuit financieel oogpunt is flexibiliteit. Er wordt gestreefd om de beschikbare ruimte zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten: zo min mogelijk schoolspecifieke ruimten, en de verkeers- en verblijfsruimten worden voorzien van data-aansluitingen en meubilair om daarmee de ruimte te kunnen gebruiken voor individuele en groepsworkplekken. Voor de specifieke ruimten wordt gestreefd naar het medegebruik met anderen (extern of intern).

De financiële bijdragen vanuit het ministerie voor de verschillende vestigingen komen op één punt binnen bij INHOLLAND. Daarna wordt de verdeling voor de verschillende scholen en afdelingen vastgesteld. Door de huidige omvang van INHOLLAND en de planning van de nieuwbouwgebouwen (Rotterdam, 2000; Haarlem, 2006 einde Amsterdam/Diemen, (2008); uitbreiding Rotterdam 2008, uitbreiding Den Haag, nieuwbouw Delft (2008)) ontstaat een min of meer ideaal complex. Hierdoor zullen de afschrijvings- en financieringslasten in de komende jaren gelijk blijven.

Behalen doelstellingen

Doelstelling van de fusie was het bieden van een fijnmazig netwerk van opleidingen en het behalen van schaalvoordelen in met name de ondersteunende diensten en bedrijfsvoering.

Door het herschikken van de bestaande vastgoedportefeuille en het plegen van partiële nieuwbouw wordt beoogd de kosten te reduceren, de flexibiliteit te verhogen, het imago en de boogde cultuur uit te dragen en daarmee het aantal studenten toe te laten nemen. Vooralsnog is de toename van het aantal studenten en het verhogen van de flexibiliteit gerealiseerd. Deze toename is wel tijdelijk gebleken. Het uitdragen van het imago en beoogde cultuur is eveneens gerealiseerd. Hierbij dient opgemerkt te worden dat na een periode van drie jaar de positieve beoordeling omgeslagen is naar negatief. Ook is er nog geen sprake van kostenreductie door de grootscheepse investeringen in huisvesting en ICT. De effecten hiervan zullen in de toekomst moeten blijken.

jaar	organisatiedoelstelling	vastgoeddoelstelling	vastgoedingreep	effecten
2001	continue vernieuwing, fijnmazig netwerk van maatwerkopleidingen	kostenreductie (HV), flexibiliteitsvergroting, imagoverbetering, productieverhoging en cultuurverandering	herschikken voorraad, partiële nieuwbouw	productieverhoging (tijdelijk), imagoverbetering (tijdelijk) en cultuurverandering (gedeeltelijk); kostenreductie (zowel absoluut als in % van totaal)

tabel 48 doelstelling, vastgoedingreep en effect periode 1997-2004

De rol van vastgoed in het behalen van de doelstellingen is tweeledig, allereerst kan een organisatie met een dergelijke vastgoedportefeuilleomvang een grote mate van flexibiliteit realiseren. Ten tweede heeft vastgoed de rol om de beleidsuitgangspunten en de identiteit van INHOLLAND uit te dragen, zowel naar studenten, medewerkers en de omgeving. Door de vormgeving en de inrichting van de gebouwen (bijvoorbeeld de flexwerkplekken en het verminderen van collegezalen) wordt duidelijk wat INHOLLAND wil zijn: een open en transparante hogeschool.

Bronnen

- Jaarverslagen INHOLLAND 2001, 2002, 2003, 2004
- Bas, J. de, Arie Bijl (2002) *Als een vis in het water*. De Ichthus Hogeschool 1986-2001, Verloren, Hilversum

www.inholland.nl

Interviews

- Mw. Mr T.J.T. Raas RB MBA, directeur Vastgoed, (diverse gesprekken)
- Dhr. J. Verhulst, hfd. Controlling en Finance, 8 maart 2004
- Dhr. L. Labruyère, Lid CvB, 8 maart 2004
- drs. A.C. Keizer-Mastenbroek, plaatsvervangend secretaris-generaal van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en voormalig lid van het college van bestuur van de Ichthus Hogeschool in Rotterdam, 16 april 2004



Hogeschool INHOLLAND (Den Haag, 2004)

Hogeschool van Rotterdam en Omstreken (HRO)

Kerngegevens

HOGESCHOOL	typering	sectoren	omvang (1997)	omvang (2004)	VASTGOED m ² bvo (1997)	m ² bvo (2004)	PORTEFEUILLE vestigings- plaatsen	typering
Avans (Referentie)	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	15.800	18.000	140.800	132.800	3	decentraal gelijkwaardig
HRO	regionaal	geen HAO	18.100	19.600	155.400	148.200	1	decentraal gelijkwaardig

tabel 49 kerngegevens Hogeschool van Rotterdam en Omstreken (peildatum 2004)

Organisatiespecifieke factoren

De Hogeschool Rotterdam en Omstreken is in 1988 ontstaan uit een fusie van 19 hbo-instellingen. In 1999, toen de hogeschool koos voor een meer centrale organisatie, werd de naam omgedoopt tot Hogeschool Rotterdam. Tenslotte is zij in 2002 gefuseerd met de Hogeschool voor Economische Studies Rotterdam (HES Rotterdam). Na de fusie in 1988 bestond de organisatie uit een productgestuurde structuur, aan het hoofd het college van bestuur en daaronder de drie faculteiten met daarbinnen de verschillende onderwijsgroepen. De faculteiten waren verantwoordelijk voor zowel huisvesting als onderwijs. In 1998 is dit deels veranderd door de invoering van clusters (de voormalige faculteiten) en de centralisatie van de ondersteunende diensten. De ondersteunde diensten werden onderverdeeld in twee verschillende afdelingen; de facilitaire dienst, met onder andere vastgoed, en de beleidsondersteuning bedrijfsprocessen. In 2005 zijn deze twee diensten samengevoegd tot de afdeling Diensten.

Na de fusie in 1988 bestond de hogeschool uit een veelheid aan culturen. Geleidelijk zijn deze culturen samengevoegd. Als gevolg van de organisatorische veranderingen beginnen de verschillen minder duidelijk te worden. Binnen de HRO is het niet de bedoeling om alle onderwijsclusters één cultuur te laten uitdragen, er mogen verschillen zijn (ondersteunend). Wel wil de hogeschool anno 2004 haar *kracht vooral ontlenen aan een binding met de stad en regio, door aan te sluiten bij de positieve connotaties en thema's die Rotterdam oproept en die voor de buitenwereld ook een logische verbinding met die stad hebben. Een herkenbaar Rotterdamse instelling met een uitstraling binnen en buiten de regio, op sommige terreinen ook internationaal* (doelgericht). De hogeschoolcultuur wordt vormgegeven in het 'no-nonsens' uiterlijk van de gebouwen. Binnen de gebouwen wordt per cluster een specifieke uitstraling gerealiseerd om het 'thuisgevoel' van de student te ondersteunen. Dit komt onder andere ook tot uiting door de specifieke ruimtebehoefte per cluster.

De HRO is een fusiehogeschool, van een groot aantal sterk regionaal georiënteerde hogescholen in Rotterdam en omstreken. Door de wijze van organiseren is er in feite in de eerste jaren na de fusie weinig gewijzigd. Ook na de centralisatie en de meest recente fusie is de HRO nog steeds een regionaal georiënteerde hogeschool. De kunstopleidingen zijn inhoudelijk georiënteerd. De organisatieontwikkeling van het samengaan van een groot aantal hogescholen tot één centraal aangestuurde hogeschool is geleidelijk verlopen. Deze ontwikkelingen zijn ingegeven door enerzijds het streven naar efficiëntie en synergie en anderzijds door toenemende concurrentie en gelijkblijvende (niet toenemende) studenten aantallen.

Output

Zowel het aantal ingeschrevenen, de instroom en het aantal gediplomeerden laten een positieve ontwikkeling zien met een minder positieve periode van 3 jaar. In 2001 is de instroom van de HRO lager dan dat van de referentiecasse. Daarna neemt de instroom en daardoor het aantal ingeschrevenen echter sterk toe, terwijl de instroom van de referentiecasse vrijwel gelijk blijft. Het aantal diploma's blijft in de beschouwde periode vrijwel gelijk met de referentiecasse. In de periode 1998-2002 is het marktaandeel van de HRO met wat fluctuaties gelijk gebleven. Met name de sector techniek (HTNO) laat een gestage toename zien. De overige sectoren laten een afname zien. Voor de referentiecasse geldt dat het marktaandeel van de instroom over de beschouwde periode is afgenomen. Evenals het totale marktaandeel van de instroom. De verschillen kunnen veroorzaakt worden door de regionale arbeidsmarkt, het imago van de opleidingen en de interesse van de studenten. De afname vanaf 1999 valt gelijk met een positieve ontwikkeling van het marktaandeel van INHOLLAND. Oorzaak kan zijn de afnemende aantrekkingskracht van de HRO, maar ook de toenemende concurrentie van de Ichthus hogeschool (nu INHOLLAND). De toename vanaf 2002 zou dan weer veroorzaakt kunnen worden doordat de HRO zich met name vanaf 2002 sterk aan het profileren is als Rotterdamse Hogeschool, alsmede door de afnemende aantrekkingskracht van INHOLLAND.

Het percentage werkzame studenten ligt voor de HRO enige procenten hoger dan van de referentiecasse, maar neemt wel af. 'Het percentage afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken' ligt voor de HRO lager dan dat van de referentiecasse, dit neemt wel toe. Hieruit kan geconcludeerd worden dat afgestudeerden minder tevreden waren over de gevolgde opleiding. Gezien het relatief grote percentage werkzame afgestudeerden wordt dit niet veroorzaakt door slechte perspectieven op de arbeidsmarkt.

De beschouwde indicatoren laten een wisselend beeld zien. In de eerste periode is er sprake van een verslechtering, waarna vanaf 2002 een verbetering optreedt.



Rol vastgoed

Met betrekking tot de vastgoedfunctie zijn verschillende fasen te herkennen die de ontwikkeling van de vastgoedfunctie in de beschouwde tijd weergeven. Allereerst is de vastgoedfunctie voor de fusie op verschillende manieren ingevuld. Alle instellingen hadden zo hun eigen manier. Gezien de grote mate van functionele en technische veroudering was de vastgoedfunctie met name ondersteunend en reactief. Na de fusie heeft men het vastgoed geconcentreerd langs de oost-west metro lijn. De vastgoedfunctie was ook tijdens de eerste periode na de fusie reactief aan het onderwijs. De wijze van inrichting en uitvoering was facultair bepaald. Vanuit de centrale organisatie was er wel het streven naar vergroten van de bereikbaarheid door locatiekeuzes.

Tot 1998 heeft de hogeschool getracht een slagvaardige organisatie te creëren door middel van het instellen van vier autonome faculteiten. Deze werden ook als zodanig gehuisvest met elk hun eigen facilitaire dienst. Na 1998 zouden deze autonome faculteiten overgaan in clusters, die fysiek van elkaar gescheiden werden. Ook werden de ondersteunende diensten centraal aangestuurd en kwam er een duidelijk hoofdgebouw.

Het vastgoedbeleid was gericht op de interne onderwijsruimte, de voorzieningen en de directe uitstraling van het gebouw. De clustering had ook als gevolg dat de locatie van de faculteiten werd herzien. Faculteiten die binnen een bepaald cluster vielen werden ook zoveel mogelijk gehuisvest in dezelfde gebouwen.

Na de centralisatie van de ondersteunende diensten in twee afzonderlijke diensten, kreeg vastgoed een meer strategische functie. Er werden centrale kaders opgesteld en ook de budgettaire verantwoording werd centraal ingevuld. Hierdoor werd sub-optimalisatie voorkomen. De vastgoedfunctie was echter nog steeds ondersteunend en volgend ten opzichte van het onderwijs. Door de samenvoeging van de centrale diensten, het beleidsstreven naar één Rotterdamse hogeschool en de uitwerking van dit organisatiebeleid, is de vastgoedfunctie meer en meer strategisch geworden. Naast het locatiebeleid wordt ook de uitstraling van de huisvesting aangepast aan het beleid om daarmee onderdeel te worden van het onderscheidend vermogen. Het vastgoedbeleid is met name gericht op het vormgeven en uitdragen van de Rotterdamse cultuur binnen de hogeschool. De inspraak van de onderwijsorganisatie is in de beschouwde periode afgenomen. Centraal zijn normen opgesteld met betrekking tot de ruimtebehoefte. Wel is er ruimte voor onderwijsspecifieke invulling van de huisvesting.

Na de oprichting van de facilitaire dienst is het Hocus Pocus-project opgezet om meer transparantie in het onderwijsproces te creëren. Om voor de studenten herkenbaarheid van de clusters te vergroten zijn onderwijspleinen gerealiseerd. Binnen

dit 'hart' zijn de administratieve diensten van het onderwijscluster gesitueerd, evenals de docentenwerkplekken en de bedrijfsbureaus.

De vastgoedingrepen zijn te bundelen in twee groepen. De eerste is het herschikken van het beschikbare vloeroppervlak met als doel kostenreductie en vergroting van onderwijssynergie. De tweede is het realiseren van functionele aanpassingen in onder andere het Hocus Pocus-project. Daarnaast is ook de vastgoedfunctie veranderd. Was die in de eerste jaren na de fusie voornamelijk reactief en volgend aan het onderwijs en decentraal georganiseerd, na de oprichting van het facilitair bedrijf heeft het vastgoed een meer strategisch functie ingenomen. Er wordt meer en meer aangestuurd op concentratie, efficiënt gebruik en uitstraling van het beschikbare vloeroppervlak. De inrichting van de onderwijspleinen moeten hieraan bijdragen. De HRO heeft te maken met concurrentie uit de regio (HHS, INHOLLAND en iets verder weg Fontys en Avans). Vastgoed wordt steeds meer aangewend om studenten en medewerkers aan te trekken en te behouden.

Omdat de veranderingen binnen de HRO na 2000 ingezet zijn, worden in het vervolgonderzoek HRO voor 2000 en HRO na 2000 als aparte situaties beschouwd.

Behalen doelstellingen

De organisatiedoelstellingen van de HRO waren na de fusie gericht op het behalen van schaalvoordelen. Met name efficiëntie en kostenreductie waren speerpunten van beleid. In 1999 heeft men als doelstelling dat het onderwijs gericht moet zijn op de praktijk met concrete resultaten, daarbij moest het innovatief en modieus zijn en gefocust op een internationale omgeving. Omdat er geen duidelijke indicatoren benoemd kunnen worden is het niet mogelijk aan te geven in welke mate de doelstelling gerealiseerd is. De afname van de instroom en het constante aantal ingeschrevenen terwijl dit voor de hbo-sector als geheel toenam, heeft ertoe geleid dat de HRO haar doelstelling heeft gewijzigd. Men heeft zich meer en meer gericht op de specifieke Rotterdamse situatie en wil anno 2002 Dé Rotterdamse hogeschool zijn.

jaar	organisatiedoelstelling	vastgoeddoelstelling	vastgoedingreep	effecten
1999	gericht op de praktijk, concrete resultaten, innovatief maar niet modieus, gericht op internationale omgeving	productieverhoging (onderwijssynergie), kostenreductie	herschikken voorraad (huisvesten aan de oost west lijn in de stad bij metrostations)	niet gerealiseerde doelstellingen
2002	toonaangevend in regio, herkenbaar voor Rdam, innovatief, dynamisch, pragmatisch, oplossingsgericht, samenwerkend, met oog voor maatschappelijke context	imagoverbetering, productieverhoging (aantal studenten)	functionele aanpassingen	kostenreductie in 2003 (zowel absoluut als in % van totale lasten)

tabel 50 doelstelling, vastgoedingreep en effect periode 1997-2004

De rol van vastgoed is na de centralisatie in 1999 en het herziene beleid van 2002 veranderd. Voorheen was de facultaire invloed vrij groot, hetgeen inhoudt dat de huisvesting ook facultair verschillend ingevuld werd. Binnen de ene faculteit was de vastgoedrol beperkt tot het technisch onderhoud van de huisvesting terwijl binnen de andere faculteit sprake was van het zo efficiënt en effectief mogelijk huisvesten van de onderwijsprocessen. Na de centralisatie zijn er centrale kaders opgesteld met betrekking tot het ruimtegebruik en de uitstraling. De herziening van het beleid heeft ertoe geleid dat men vastgoed als deel van het onderscheidend vermogen ziet. Vastgoed is op dit moment binnen de HRO het medium waarmee de cultuur van de instelling fysiek zichtbaar wordt gemaakt. De specifieke context is in de beschouwde periode geleidelijk maar structureel gewijzigd. Met name de centralisatie van de ondersteunende diensten en de daarmee samenhangende afnemende zeggenschap van de faculteiten heeft invloed gehad op de organisatie. Deze wijziging is een logisch gevolg van de fusie en de toenemende concurrentie. De tijdsperiode waarin de wijzigingen hebben plaatsgevonden is relatief ruim, waardoor er een bepaalde mate van begrip (inzicht in de noodzaak van) was voor de wijzigingen. De negatieve gevolgen zijn daardoor beperkt gebleven. Daarentegen hebben ook de positieve resultaten lang op zich laten wachten.

Bronnen

- Jaarverslagen hogeschool Rotterdam 2000, 2001, 2002, 2003, 2004
- Vliet, L. van, 2005, *Case beschrijving HS Rotterdam*, TUDelft.

www.HRO.nl

Interviews

- dhr. Van der Wel, vz. Directie facilitaire dienst, 27 april 2005
- dhr. Van Vliet, directie facilitaire dienst, 27 april 2005



Hogeschool Rotterdam Museumplein (Foto L. van Vliet, 2005).

Hogeschool Zuyd (HSZ)

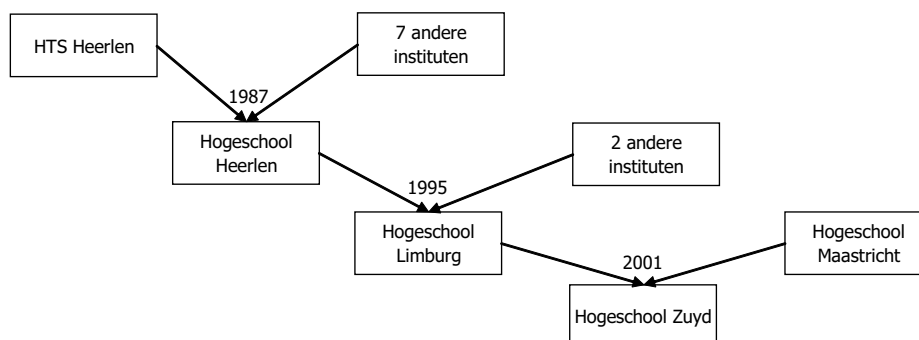
Kerngegevens

HOGESCHOOL	typering	sectoren	omvang (1997)	omvang (2004)	VASTGOED m ² bvo (1997)	m ² bvo (2004)	PORTEFEUILLE vestigings-plaatsen	typering
Avans (Referentie)	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	15.800	18.000	140.800	132.800	3	decentraal gelijkwaardig
HS Zuyd	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	11.000	12.400	117.400	117.700	3	decentraal gelijkwaardig

tabel 51 kerngegevens Hogeschool Zuyd (peildatum 2004)

Organisatiespecifieke factoren

Hogeschool Zuyd is een fusiehogeschool, van sterk regionaal georiënteerde hogescholen in Limburg. Na de laatste fusie tussen de hogeschool Limburg en de Hogeschool Maastricht is op 1 januari 2001 de HSZ ontstaan. Direct na deze fusie is de bedrijfsvoering en de zeggenschap van de hogeschool centraal georganiseerd.



figuur 55 fusies Hogeschool Zuyd

De doelstelling van de eerste fusies was gericht op het behalen van schaalvoordelen gestuurd door de overheid (STC, 1987). Daarom is er één centrale facilitaire en vastgoeddienst opgericht. Deze is verantwoordelijk voor alle huisvesting en huisvestingsgerelateerde zaken inclusief de facilitaire taken als catering en repro. De doelstelling van de latere fusies hadden betrekking op het behalen van onderwijssynergie. De cultuur van de HSZ is gericht op kleinschaligheid. Vastgoed wordt ingezet als middel om de cultuur van de hogeschool te ondersteunen, waarbij keuzes met betrekking tot centralisatie en of decentralisatie van de huisvesting centraal gemaakt worden op basis van efficiëntieoverwegingen (doelgericht). De zeggenschap

schap van de faculteiten was beperkt tot onderwijskundige aspecten. Sinds 2004 kunnen faculteiten binnen kaders het beleid zelf vormgeven (endorsed identity). Er ligt nu een grotere autonomie bij de faculteiten.

De nadruk op de eigen verantwoordelijkheid voor de faculteiten wordt steeds groter (ondersteunende cultuur). De HSZ is na de fusie en de organisatorische veranderingen nog steeds te typeren als een regionaal georiënteerde hogeschool. Voor de kunstopleidingen en de hotelschool geldt dat deze een landelijke aantrekkingskracht hebben, deze zijn inhoudelijk georiënteerd zijn. De recente onderwijsontwikkelingen in combinatie met organisatorische veranderingen laten een verschuiving naar een hogeschool met een studentgerichte oriëntatie zien.

Output

Het aantal ingeschrevenen ontwikkelt vrij stabiel. De toename in de beschouwde periode is iets kleiner dan de toename in de referentiecasse. Het marktaandeel van de instroom fluctueert minimaal in de eerste jaren. In 2004 is sprake van een toename. Vanaf 1999 laat het marktaandeel van de instroom van de HSZ een tegengestelde ontwikkeling zien dan de referentiecasse. Ook de sectorale verdeling van de hogescholen (HSZ en Referentie) is niet overeenkomstig. Voor de HSZ zijn de kunst- en gezondheidszorgopleidingen de grootste sectoren. Terwijl dit voor de referentiecasse de techniek en economische opleidingen zijn. In de periode 1998-2002 is het marktaandeel van de HSZ voor de sectoren techniek (HTNO) en kunst (HKO) toegenomen. De sectoren economisch (HEO) en sociaal-agogisch (HSAO) onderwijs zijn afgenomen. Deze verschuivingen kunnen veroorzaakt worden door de regionale arbeidsmarkt, het imago van de opleidingen en de interesses van de studenten.

Het percentage werkzame afgestudeerden neemt af, maar blijft boven dat van de referentiecasse. Wat opvallend is om dat de afgestudeerden voornamelijk werkzaam zullen zijn in de regio Limburg. De economische positie van deze regio is minder sterk dan die van de randstad. Met als gevolg dat afgestudeerden in deze regio minder snel werk zullen vinden in economisch slechtere tijden. Een groter deel van de afgestudeerden van de referentiecasse zijn doorgestroomd naar vervolgonderwijs. Het percentage afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken is in 2001 en 2002 lager dan van de referentiecasse. Daarna stijgt het weer. De verschillen zullen voor een deel te maken hebben met de economische ontwikkeling van Nederland.

Rol vastgoed

Naast de ondersteunende functie van vastgoed worden de gebouwen ook gezien als visitekaartjes van de hogeschool. Er wordt gekozen voor locaties die makkelijk bereikbaar zijn met (voornamelijk) de auto en met het openbaar vervoer. De uitstraling van de gebouwen moet passen bij het imago van de hogeschool. De HSZ gaat ervan uit dat de meeste studenten samen met hun ouders de keuze maken voor een

opleidingsinstituut. Zij willen daarom dat er een geborgen veilige sfeer in de gebouwen hangt, passend bij het regionale karakter van de hogeschool. De sfeer en cultuur van de diverse opleidingen komt tot uiting rondom de ‘faculteitspleinen’. In de op handen zijnde nieuwbouw in Sittard zal dit meer vorm gegeven worden dan nu het geval is in Heerlen. Het besef is de afgelopen jaren sterk toegenomen dat vastgoed en facilitaire zaken een belangrijke rol spelen bij de selectie van een opleiding voor studenten. De integratie van vastgoed en facilitaire zaken gaat binnen de HSZ verder dan dat: er worden studenten ingezet binnen de vastgoed en facilitaire afdeling voor het ontwikkelen en toepassen van beheersinstrumenten. Er worden gastcolleges verzorgd vanuit de vastgoedbeheer en facilitaire zaken. Ook wordt er jaarlijkse een visitatie gehouden door studenten en er wordt in projecten voor de keuze van de vloerbedekking, meubilair en cateringassortiment samen met studenten gewerkt.

Zo is tijdens de planfase voor de nieuwbouw de bouwkunde-opleiding betrokken geweest. Studenten speelden een rol in het traject en droegen oplossingen aan voor bestaande problemen (zoals de herinrichting van de elektro-werkplaatsen). Hierdoor kreeg de bouwkunde-opleiding een functioneel toegepast karakter, wat paste binnen de ontwikkelingen in het beroepsveld. In de afgelopen zes jaar is het aantal techniekstudenten toegenomen (in tegenstelling tot de landelijke tendens van afname). Dit wordt toegeschreven aan de vernieuwde bouwkunde-opleiding.

Vastgoed wordt binnen de HSZ gezien als een marketinginstrument, zowel ten aanzien van de instroom van studenten als de uitstroom van gediplomeerden. Voor de instroom is het belangrijk dat de hogeschool herkenbaar is en dat de faculteiten een ‘eigen gezicht’ hebben binnen het gebouw. Dit houdt in dat er eisen gesteld worden aan de binnen- en buitenkant van het gebouw, maar ook aan de omgeving en de logistiek binnen en buiten het gebouw. Marketing gericht op de uitstroom van studenten heeft betrekking op de relatie tussen het bedrijfsleven, de overheid en de hogeschool. Deze wordt vormgegeven door stages, leerwerkplaatsen voor duaal onderwijs. Maar ook door maatwerkopleidingen voor organisaties, het (ver)huren van ruimten voor bedrijfstrainingen, conferenties en evenementen. Bij de realisatie van de huisvesting dient daarom niet alleen rekening gehouden te worden met eisen vanuit het onderwijs. Maar ook met eisen en functionaliteiten voor de meer publieke functie van de hogeschool.

Niet alleen de huisvesting, ook de vastgoedfunctie speelt een belangrijke rol binnen de HSZ. Door te sturen op exploitatiekosten kan een strikt financieel beleid gevoerd worden, met als gevolg continue verbetering (of handhaving) van de financiële positie van de hogeschool. De centrale aansturing van de huisvesting heeft hieraan eveneens positief bijgedragen. De vastgoedportefeuille van de HSZ omvat gebouwen met een grote diversiteit. Ondanks het feit dat de vastgoedwijziging beperkt is gebleven tot de nieuwbouw in Heerlen, speelt het vastgoedmanagement ook in

de andere locaties een belangrijke rol. Opvallend is dat ook binnen de vestigingen waar geen wijzigingen hebben plaatsgevonden de medewerkers en verantwoordelijken betrokken zijn bij hun huisvesting. Dit wordt veroorzaakt door de wijze waarop de vastgoedfunctie binnen de HSZ ingevuld en uitgevoerd wordt. Ondanks de centrale aansturing vanuit Heerlen is er sprake van afstemming, overleg en betrokkenheid met de gebruikers.

De HSZ heeft in 2003 een quickscan uitgevoerd. In een schriftelijke enquête is gevraagd naar de mening van medewerkers en studenten over de huisvesting. De waardering van de gebruikers is meegenomen bij het opstellen van het masterplan. De resultaten zijn weergegeven in tabel 53 (Bron: Koers huisvesting). Opvallend is dat de functionele waardering van Nieuw Eykholt hoog is (8,76), terwijl de waardering van de gebruikers laag is (6,70). Dit in tegenstelling tot de toneelacademie waar de functionele waardering onvoldoende (5,50) is en de waardering van de gebruikers het hoogst (7,28).

Gebouw	Plaats	bouwjaar	aantal opleidingen	Kwaliteit	
				Functioneel / installatietechnisch / Bouwkundig	Gebruikersoordeel
HEAO	Sittard	1985/1997	3	6,80	5,76
Gedrag en Maatschappij	Sittard	1984	3	6,46	5,50
Nieuw Eykholt	Heerlen	1994	10	8,76	6,70
Brusselseweg	Maastricht	1936/1995	4	6,30	6,42
Hogere Hotelschool	Maastricht	1971/1989/1993	1	6,32	5,82
Hoofdgebouw Conservatorium	Maastricht	1960	1	5,90	5,06
Conservatorium Dependance	Maastricht	1930	1	5,94	-
Toneelacademie	Maastricht	1913	1	5,50	7,28
Academie Beeldende kunst	Maastricht	1984	1	6,00	5,58
Academie Bouwkunst	Maastricht	-	-	-	-

tabel 52 waardering gebruikers (Bron: Koers Huisvesting)

Behalen doelstellingen

Na de fusie is vastgoed centraal aangestuurd. Een groot aantal gebouwen zijn afge-stoten en de organisatieonderdelen zijn ondergebracht in één centrale huisvesting. Het fusieproces bleef echter doorgaan, waardoor er opnieuw sprake was van decentrale locaties. De doelstelling van de eerste fusies was het realiseren van schaalvoordelen. Omdat de huisvestingslasten van 1997 en de jaren ervoor niet bekend zijn, is het niet mogelijk aan te geven of er financiële voordelen behaald zijn. De huisvestingslasten laten vanaf 1998 een stijgende lijn zien, terwijl de huisvestingslasten per m² bvo en per student vrijwel gelijkblijven. Doordat het aantal studenten is toegenomen betekent dit een intensivering van het vloeroppervlak.

De doelstelling van de latere fusies was het realiseren van onderwijssynergie. Dit komt onder andere tot uiting in het aantal nieuwe opleidingen, afstudeervarianten, maar ook in de samenwerking tussen opleidingen. Het centraal huisvesten van de opleidingen heeft hier een positief effect op gehad. Andere opleidingssynergie heeft

men gerealiseerd door het gebruikmaken van de kennis in huis. Zoals bij het opstellen van het programma van eisen, het ontwikkelen van instrumenten voor het in kaart brengen van de technische en functionele staat van de gebouwen en het aanschaffen van meubilair.

Bij de beoordeling van de prestaties van de Hogeschool Zuyd kan gesteld worden dat deze positief zijn. Op alle domeinen, financiën, studenten, personeel en onderwijs is vooruitgang geboekt of is de afname minder dan de referentiecasi. De prestaties van de HSZ zijn niet alleen toe te wijzen aan het vastgoedbeleid, ook op beleidszaken als personeel en onderwijs zijn er veranderingen geweest. Uit de interviews blijkt dat de centralisatie van het vastgoedbeleid wel een heel belangrijke drager was van het hogeschoolbeleid. Relatief gezien hebben de veranderingen op het gebied van huisvesting grote gevolgen gehad voor een deel van de organisatie (met name de onderdelen die in Heerlen gehuisvest zijn).

Jaar	organisatiedoelstelling	vastgoeddoelstelling	vastgoedingreep	effecten
1997	onderwijsynergie, goed, gedegen en kwalitatief hoogwaardig onderwijs passend bij de behoefte aan hoger opgeleiden in de regio	kostenreductie, innovatie stimuleren, cultuurverandering, imagoverbetering	nieuwbouw (concentratie van onderwijsactiviteiten en medewerkers)	onderwijsynergie en innovatieverbetering (nieuwe samenwerkingsverbanden en nieuw opleidingen); kostenreductie (als % van totaal), imagoverbetering, cultuurverbetering
2002	maatschappelijke kennisonderneming gericht op student, kwalitatieve en innovatieve profilering, eurregionale functie, flexibel, informeel, inventief en toetsbaar	imagoverbetering, productieverhoging - kostenreductie	centralisatie van onderwijsactiviteiten in Heerlen, Sittard en Maastricht- huisvestingplan getoetst op functionaliteit en efficiency	productieverhoging en kostenverhoging (als % van totale lasten)

tabel 53 doelstelling, vastgoedingreep en effect periode 1997-2004

In hoeverre de wijziging in verantwoording en zeggenschap als gevolg van de invoering van het Endorsed Identity-concept gevolgen heeft voor de huisvesting is geheel afhankelijk van de aansluiting van de centrale kaders op de onderwijs- en organisatieontwikkelingen vanuit de faculteiten.

De HSZ heeft met haar vastgoedbeleid beoogd de (exploitatie)kosten te verlagen en de onderwijsynergie te verbeteren door het verbeteren van de cultuur en de arbeidsproductiviteit. Absoluut gezien zijn de kosten voor huisvesting niet afgenomen. Als percentage van de totale lasten zijn ze gelijk gebleven (10-11%). Het gebruik van het vloeroppervlak is echter geïntensiveerd, waardoor de huisvesting van de hogeschool efficiënter is geworden.

Bronnen

- Jaarverslag 2001, 2002, 2003, 2004
- Koers huisvesting, Strategisch huisvestingsplan Hogeschool Zuyd-2003, Versie 1,0, 9 september 2003 CONCEPT
- MBA Thesis, de bijdrage van vastgoedmanagement binnen Hogescholen, T., Raas, 2004
- Benchmarking hbo-vastgoed, september 2004

www.hszuyd.nl
www.maastrichtnet.nl

Interviews

- dhr. Van Es, Hoofd vastgoed, 16 december 2003
- Mw. L. Borger, manager ondersteunende diensten, 22 april 2004
- dhr. Berghs, locatiemanager Brusselseweg Maastricht, 22 april 2004
- MW. Dunnewijk, College van Bestuur, schriftelijk, mei 2004.



Hogeschool Zuyd (Heerlen 2003)

Saxion Hogescholen

Kerngegevens

HOGESCHOOL	typering	sectoren	omvang (1997)	omvang (2004)	VASTGOED		PORTEFEUILLE	
					m ² bvo (1997)	m ² bvo (2004)	vestigings- plaatsen	typering
Avans (Referentie)	van regionaal naar student georiënteerd	geen HAO	15.800	18.000	140.800	132.800	3	decentraal gelijkwaardig
Saxion	van regionaal naar student georiënteerd	alle	14.200	15.800	112.000	93.500	2	decentraal gelijkwaardig

tabel 54 kerngegevens Saxion Hogescholen (peildatum 2004)

Organisatiespecifieke factoren

In 1997 leidde een besturenfusie tussen Hogeschool IJsselland (Deventer) en Hogeschool Enschede tot de stichting HON. Op dat moment is bewust gekozen voor een besturenfusie en geen instellingenfusie. Het doel was de organisatiecultuur en structuur van de individuele hogescholen te handhaven. De instellingenfusie heeft in 1998/1999 plaatsgevonden. Sinds 2000 gaat de stichting HON verder onder de naam Saxion Hogescholen. De fusie tot Saxion is in eerste instantie ingegeven door de STC-operatie, waarbij het voor kleinere hogescholen zeer lastig werd om te kunnen blijven voortbestaan. Een andere belangrijke reden voor de fusie was dat de twee hogescholen samen een sterkere positie zouden hebben in relatie tot de overige hogescholen met betrekking tot de beschikbare middelen en licenties. De fusie is in drie stappen uitgevoerd; allereerst was er sprake van een besturenfusie (eind negentiger jaren), daarna zijn de ondersteunende diensten gecentraliseerd (2000) en in 2004 is begonnen aan de reorganisatie van de onderwijsorganisatie. In het jaarbericht van 1997 wordt gemeld dat bewust gekozen is om de aparte, onderling sterk verschillende organisatieculturen en structuren in tact te houden. Na de instellingenfusie in 1998/'99 werden deze verschillen in bedrijfsvoering opgeheven. Hiervoor is vanuit het onderwijs een visie geformuleerd met daarin de kerncompetenties voor de studenten als leidraad uitgewerkt. Deze uitgewerkte kerncompetenties geven richting aan het onderwijsproces binnen Saxion. Uitgangspunten waren: focus op de beroepspraktijk, actief leren en persoonlijke leerweg. Na de besturenfusie bestond de hogeschool uit een tweetal regelculturen, die in eerste instantie instandgehouden zijn. Na de instellingenfusie is getracht één Saxion-cultuur te realiseren in de beide vestigingen door het centraliseren van ondersteunende diensten en het inrichten van onderwijsinstututen: de academies. De onderwijsactiviteiten worden ondergebracht bij academies die niet vestigingsplaatsgebonden zijn. Uitgangspunt bij de samenvoeging is geweest: samen, tenzij (doelgericht).

In 2004 is de eerder geformuleerde focus aangescherpt en verbreed tot: student centraal, inspirerende en motiverende werkomgeving, vakbekwame dienstverlening en een gezonde financiële basis van de hogeschool. De kern van het strategisch beleid is het marktgericht opleiden: *het vinden, opleiden en begeleiden van studenten en andere afnemers en ze voorzien van competenties die zij nodig hebben om als beroepsbeoefenaar te kunnen functioneren in permanent veranderende omstandigheden*. De focus binnen Saxion is aan het verschuiven van regionaal georiënteerd naar een hogeschool met studentgerichte oriëntatie.

Output

Zowel het aantal ingeschrevenen als het marktaandeel van de instroom laten een positieve ontwikkeling zien die globaal overeenkomt met de referentiecasi. Opvallend is de afname in het aantal ingeschrevenen in 2002 voor zowel de referentiecasi als Saxion. Het aantal ingeschrevenen verbetert in de jaren erna weer, waarbij de verbetering voor Saxion groter is dan voor de referentiecasi. In de periode 1998-2002 is het marktaandeel van Saxion eerst toegenomen en daarna afgenomen. De sector sociaal-agogisch onderwijs (HSAO) laat een gestage toename zien. De overige sectoren laten een afname zien. Voor de referentiecasi geldt dat het marktaandeel van de instroom over de beschouwde periode alleen is afgenomen. De verschillen kunnen veroorzaakt worden door de regionale arbeidsmarkt, het imago van de opleidingen en de interessen van de studenten. Het percentage afgestudeerden dat werkzaam is, is in 2004 overeenkomstig met dat van de referentiecasi. In de jaren ervoor was het voor Saxion hoger. De percentages van de afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken fluctueren voor Saxion sterk, maar liggen wel wat lager dan van de referentiecasi. Het lagere percentage in 2001 komt overeen met het hogere percentage studenten dat een vervolgopleiding volgt. Het grotere percentage afgestudeerden dat dezelfde keuze zou maken in 2002, correspondeert met de 92% van de afgestudeerden die werkzaam zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het wel of niet maken van dezelfde keuze afhankelijk is van het wel of niet kunnen vinden van de perspectieven op de arbeidsmarkt.

De beschouwde indicatoren laten een wisselend beeld zien, wat globaal overeenkomt met dat van de referentiecasi. In de eerste periode is er sprake van een verslechtering, waarna vanaf 2002 een verbetering optreedt. Deze verbetering is echter nog niet op het niveau van 1997.

Rol vastgoed

De vastgoedfunctie is voor de fusie door de fusiepartners divers ingevuld. Beide instellingen hadden hun eigen manier en het vastgoed speelde een verschillende rol. Voor de fusie was er voor beide hogescholen sprake van nieuwbouw. Na de fusie heeft men de vastgoedfunctie gecentraliseerd. Ook tijdens de eerste periode na de fusie was vastgoed ondergeschikt en volgend aan het onderwijs. Vanuit de centrale organisatie werd wel gestreefd naar efficiëntie en synergie, echter de onderwijsinsti-

tuten waren bepalend voor de oplossingen. Daarnaast was de noodzaak om vastgoedrepen te plegen niet groot omdat de bestaande huisvesting relatief nieuw was.

Sinds 2000 vragen de ontwikkelingen in het onderwijs en de druk op de financiële middelen om een strikter vastgoedbeleid. Vastgoed wordt vanaf dat moment bij de onderwijsontwikkelingen betrokken omdat er binnen het onderwijs te weinig kennis is over de vastgoedgevolgen en mogelijkheden bij een verandering in het onderwijs. Uitgangspunt voor de vastgoedportefeuille is dat alle gebouwen naast of bij het centraal station van de stad liggen. De bereikbaarheid met het openbaar vervoer is voor studenten van Saxion erg belangrijk. Getracht wordt om de kleinschaligheid van de regionale hogescholen te handhaven, naast het streven naar efficiëntie en kostenreductie.

De externe bekostiging voor huisvesting wordt volledig besteed aan huisvestingslasten. Hieruit worden aanpassingen, onderhoud en kapitaalslasten gefinancierd. Jaarlijks worden aan de hand van een inventarisatie en een meerjarenonderhoudsplan de uit te voeren activiteiten en bijbehorende kosten bepaald. In principe wordt gestreefd naar uitvoering van de activiteiten binnen de beschikbare financiële middelen vanuit de overheid (lumpsum). Indien dit niet mogelijk is wordt op basis van prioriteiten een afweging gemaakt. Investerings die noodzakelijk zijn, maar niet passen binnen de financiële ruimte worden inclusief een bekostigingsvoorstel en risico-analyse aan het college van bestuur voorgelegd. De eigendomsverhoudingen voor de gebouwen binnen Saxion zijn divers, circa 50% van het vloeroppervlak is niet in eigendom bij Saxion maar wordt gehuurd of geleased. Bij de samenstelling van de vastgoedportefeuille wordt uitgegaan van zowel financiële als fysieke flexibiliteit. Omdat de veranderingen binnen Saxion na 2000 ingezet zijn, worden in het vervolgonderzoek Saxion voor 2000 en Saxion na 2000 als aparte situaties beschouwd.

Behalen doelstellingen

De organisatiedoelstellingen van Saxion waren na de fusie gericht op het behalen van schaalvoordelen. Met name efficiëntie en kostenreductie waren speerpunten van beleid. Met betrekking tot de huisvesting zijn deze doelstellingen niet gerealiseerd. De huisvestinglasten zijn zowel absoluut als ten opzichte van de totale lasten toegenomen. In 1999/2000 heeft men als doelstelling dat het onderwijs gericht moet zijn op de praktijk en de student waarbij concrete (onderwijskundige) resultaten zijn gedefinieerd. Uit de beschikbare data is niet duidelijk of de doelstellingen gerealiseerd zijn.

De afname van het marktaandeel van de instroom en het aantal ingeschrevenen terwijl dit voor het hbo als geheel toenam, heeft ertoe geleid dat Saxion haar doelstelling heeft gewijzigd. Men heeft zich meer en meer gericht op de regionale student en het probleemgestuurd onderwijs. Vanaf 2002 is er een verbetering te zien in de

prestatie-indicatoren. De rol van vastgoed is na de centralisatie en de verscherping van het beleid veranderd. Het bijdragen aan het onderscheidend vermogen is na 2002 eveneens een doelstelling. Gestreefd wordt naar herkenbaarheid, eigen identiteit binnen de centrale kaders van efficiëntie en kostenreductie. Voorbeelden zijn het inrichten van algemene studentenvoorzieningen als mediatheek, restaurant en werkplekken voor zelfstudie en groepswork. De vastgoedingrepen hebben met name te maken met het instandhouden van de vastgoedportefeuille. Extra capaciteit is gerealiseerd door het aantrekken van huur- en leasepanden.

jaar	organisatie-doelstelling	vastgoeddoelstelling	vastgoedingreep	effecten
1998	focus op beroepspraktijk, actief leren, persoonlijke leerweg	kostenreductie	uitstellen onderhoud	negatieve beeldvorming en ontevredenheid studenten en medewerkers
2004	student centraal, inspirerende en motiverende werkomgeving, vakbekwame dienstverlening, gezonde financiële basis van de hogeschool	imagoverbetering, productieverhoging (aantal studenten)	functionele aanpassingen, beschikbaar maken in de bestaande gebouwen	nog niet bekend

tabel 55 doelstelling, vastgoedingreep en effect periode 1997-2004

De specifieke context is in de beschouwde periode (1997-2004) geleidelijk, maar structureel gewijzigd. Met name de centralisatie van de ondersteunende diensten en de daarmee samenhangende afnemende zeggenschap van de faculteiten heeft invloed gehad op de organisatie en de geformuleerde prestaties. De wijziging is een logisch gevolg van de fusie, toenemende concurrentie en financiële druk. De tijdspanne waarin de wijzigingen hebben plaatsgevonden is beperkt gebleven tot 3 tot 4 jaar.

Bronnen

- Jaarbericht Saxion Hogescholen, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004
- Kern strategisch beleid, 2004-2005
- Onderwijsvisie stichting HON, 1989/1999

www.saxion.nl

Interviews

- dhr. Wichers Scheur, Hfd. Facilitaire Bedrijf, 8 juni 2004



Saxion Hogescholen Enschede (foto: Saxion Hogescholen)

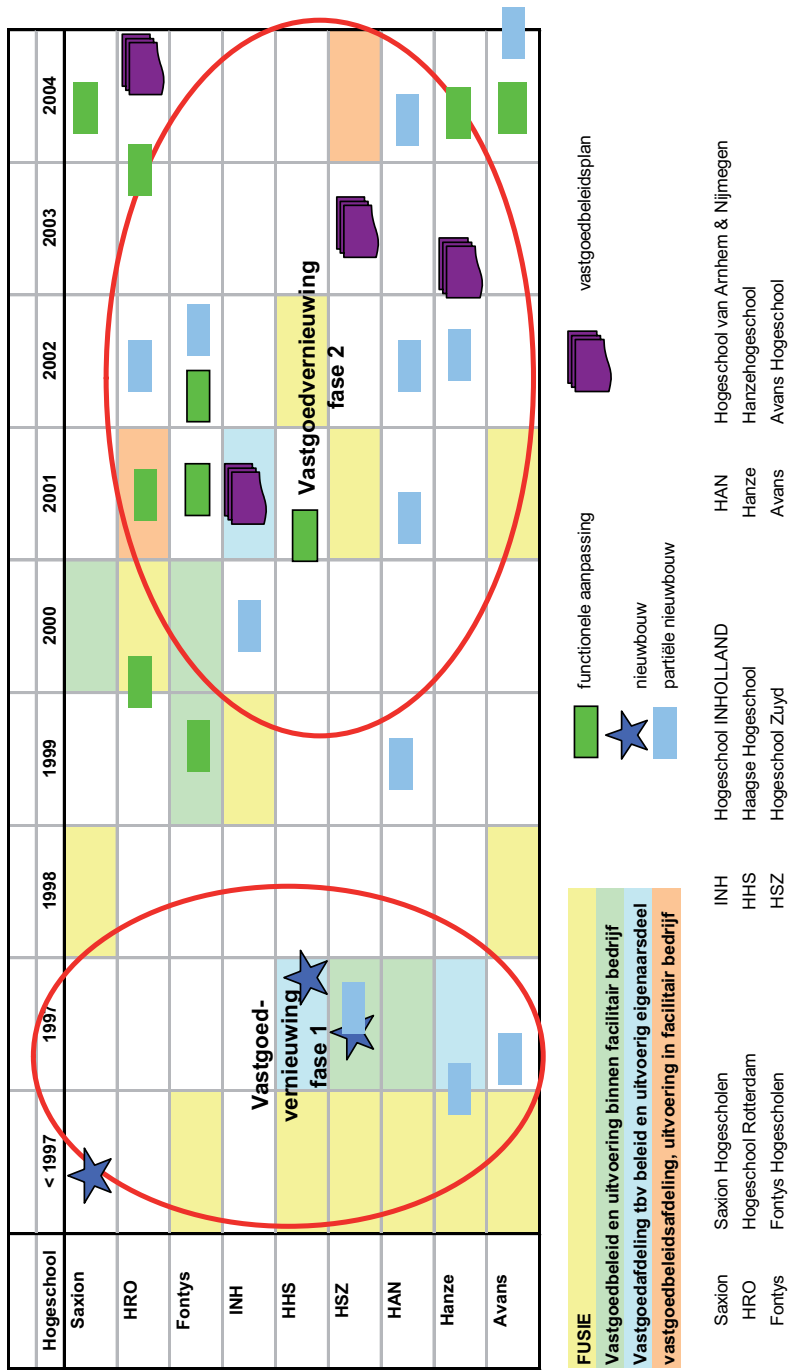
6.3 CROSSCASE-OVERZICHT VAN VASTGOEDINGREPEN EN CONTEXTWIJZIGINGEN

Twee fasen van vastgoedingrepen

Hogescholen realiseren vastgoedingrepen om daarmee de huisvesting aan te passen aan de veranderende wensen en eisen. In figuur 56 zijn de gerealiseerde vastgoedingrepen uit de negen cases in de tijd uitgezet. Omdat het hier alleen om grote eenduidig te benoemen ingrepen gaat, is het overzicht niet compleet. Gedurende de beschouwde periode hebben de hogescholen op kleine schaal aanpassingen gerealiseerd, zoals het verhuizen van medewerkers, het inrichten van een studentenbalie en het verven van de receptie. In dit onderzoek is gekozen om te focussen op de grotere aanpassingen die door de hogeschool zelf als omvangrijk en ingrijpend zijn aangeduid.

Uit deze figuur blijkt dat er twee fasen van ingrepen zijn geweest: rond 1997 en na 2000. In de eerste periode waren de vastgoedingrepen gericht op concentratie van onderwijsactiviteiten in nieuwbouw. Deze ingrepen zijn met name ingegeven door de STC-operatie en het functioneel verouderd vastgoed. De onderwijsgebouwen uit de eerste periode lijken in hoofdlijnen op elkaar. Voorbeelden zijn de HHS, de HSZ, Avans-vestiging Den Bosch en Saxion. De werkplaatsen zijn ruim bemeten en er is sprake van een gevel die voor het merendeel bestaat uit glas. De verschillen zijn vooral in de vorm (rond, langwerpig, meerdere vleugels) van het gebouw en de afmetingen van de hal/entree en het afwerkingniveau (van sober tot expressief) te vinden.

In de tweede periode is er meer sprake van functionele aanpassingen en beleidswijzigingen. De tweede fase nieuwe gebouwen zijn meer divers in vorm en in afwerking en omvang. Er wordt meer dan in de eerste fase gebruikgemaakt van partiële vervanging en opleidings specifieke huisvesting. Opvallend is ook dat in de tweede fase naast vernieuwing van de vastgoedportefeuille ook een vastgoedbeleidsplan opgesteld en in een aantal gevallen herzien wordt. Deze tweede fase is meer ingegeven door het bedrijfsmatige karakter van de hogescholen, de professionalisering van de vastgoedfunctie en het bewustzijn van de mogelijkheden van vastgoed.



figuur 56 Veranderingen in de specifieke context van de case hogescholen

6.4 CROSSCASE-ONTWIKKELING VAN INTERNE PRESTATIE-INDICATOREN

Ontwikkeling van de omvang

Uitgaande van de ontwikkeling van het aantal ingeschrevenen van de referentiecasi, blijkt dat alleen de Haagse hogeschool een minder grote groei realiseert. Dit wordt deels veroorzaakt doordat de HHS in 1997 een enorme groei van het aantal ingeschrevenen (10%) te verwerken heeft gehad als gevolg van de aantrekkingskracht van de nieuwbouw. Fontys, de HAN en INHOLLAND realiseren een grotere groei dan landelijk. Deze toename valt voor hogeschool INHOLLAND rond 2000 en zou toegeschreven kunnen worden aan de fusie (en het ontstaan van INHOLLAND) en de nieuwbouw. Voor de HAN en Fontys is de toename van het aantal ingeschrevenen sterk fluctuerend en daarom lastig toe te wijzen aan één enkele maatregel.

Wanneer de ontwikkeling van het aantal gediplomeerden beschouwd wordt, blijkt dat de referentiecasi gelijk scoort met het landelijk percentage over de beschouwde periode. De HAN, INHOLLAND en HSZ realiseren een hoger percentage afgestudeerden. Gecombineerd met de positieve groei van INHOLLAND en de HAN betekent dit dat de instroom voor deze twee hogescholen relatief hoger is dan voor de andere hogescholen.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	totaal
Avans	0,04	0,05	0,02	0,03	0,03-	0,04	0,00	0,15
Fontys	0,08	0,04	0,01	0,02	0,05	0,07	0,03	0,30
HHS	0,04	0,04	0,05	0,02-	0,03-	0,00	0,01-	0,07
Hanze	0,03	0,05	0,06	0,01	0,00	-	0,07	0,23
HAN	0,02	0,04	0,08	0,03	0,03	0,06	0,10	0,35
INHOLLAND	0,07	0,07	0,09	0,07	0,04	0,04	-	0,37
HRO	0,02	0,06	0,00	0,00-	0,02-	0,08	0,06	0,20
HS Zuyd	0,03	0,03	0,02	0,01-	0,02	0,06	0,04	0,19
Saxion	0,03	0,06	0,02	0,03	0,04-	0,07	0,02	0,21
totaal HBO sector	0,03	0,05	0,02	0,03	0,03	0,04	0,03	0,24

ontwikkeling kleiner dan van referentiecasi

ontwikkeling groter dan van referentiecasi

tabel 56 ontwikkeling ingeschrevenen (% ten opzichte van voorgaande jaar)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	totaal
Avans	0,01-	0,05	0,09	0,05	0,01-	0,00	0,02	0,19
Fontys	0,02-	0,03-	0,09	0,02	0,04	0,06	0,01-	0,14
HHS	0,07-	0,08	0,06	0,06	0,04	0,05-	0,01-	0,10
Hanze	0,04	0,06	0,06-	0,07	0,03	0,04	0,02-	0,17
HAN	0,11	0,02-	0,03	0,03	0,06	0,04	0,03-	0,22
INHOLLAND	0,03	0,08	0,01	0,11	0,03	0,06	0,01	0,34
HS Rdam	0,01-	0,03	0,06	0,09	0,03-	0,02	0,03-	0,15
HS Zuyd	0,08	0,41	0,23-	0,03-	0,02	0,07	0,00	0,33
Saxion	0,03-	0,01-	0,00	0,03	0,13	0,05-	0,02-	0,05
totaal HBO sector	0,00	0,03	0,03	0,06	0,03	0,03	0,00-	0,18

ontwikkeling kleiner dan van referentiecasi

ontwikkeling groter dan van referentiecasi

nb = niet bekend

tabel 57 ontwikkeling gediplomeerden (% ten opzichte van voorgaande jaar)

De omvang van de hogeschool wordt voor een groot deel beïnvloed door de instroom. Voor een goed vergelijk is gebruikgemaakt van het marktaandeel van de instroom. Uit de tabellen blijkt dat de HAN de snelst groeiende hogeschool is. De HHS, INHOLLAND en Saxion worden geconfronteerd met een sterke afname van het marktaandeel. De grootste afname voor de HHS is in 2001 geweest. Voor INHOLLAND speelt dit in 2004 en voor Saxion in 2002. De afname van het marktaandeel van de instroom komt voor de HHS en INHOLLAND circa 3 jaar na de nieuwbouw. Voor Saxion is niet zomaar een reden aan te geven voor deze afname van het marktaandeel. Opvallend is dat Saxion als enige hogeschool een vrijwel gelijke ontwikkeling van alle variabelen laat zien als de referentiecasi. Er zijn twee verschillen: de vastgoedportefeuille van Saxion is recenter van leeftijd en de vastgoedfunctie is gecentraliseerd en in een aparte afdeling georganiseerd. Voor Avans geldt dat de vastgoedportefeuille grotendeels op de lijst van vervanging staat en dat de vastgoedfunctie niet in een aparte dienst/afdeling ondergebracht is, maar bij een projectenbureau.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Avans	5,2	5,1	5,0	5,2	5,0	4,9	4,7
Fontys	8,6	8,5	7,9	8,4	8,9	8,7	8,6
HHS	3,7	3,7	3,8	3,3	3,4	3,3	3,1
Hanze	4,8	4,9	4,8	4,7	4,5	4,9	5,0
HAN	4,8	4,9	5,2	5,0	5,3	5,4	5,9
INHOLLAND	9,5	9,1	8,8	10,0	9,7	9,1	8,1
HS Rdam	5,6	5,7	5,4	5,3	5,2	5,5	5,7
HS Zuyd	3,8	3,6	3,8	3,7	3,8	3,8	4,1
Saxion	4,6	5,0	4,7	4,5	4,0	4,2	4,0
totaal HBO sector	100	100	100	100	100	100	100

tabel 58 marktaandeel van de instroom

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	totaal
Avans	0,02-	0,02-	0,04	0,04-	0,02-	0,04-	0,10-
Fontys	0,01-	0,07-	0,06	0,06	0,02-	0,01-	0,01
HHS	-	0,03	0,13-	0,03	0,03-	0,06-	0,16-
Hanze	0,02	0,02-	0,02-	0,04-	0,09	0,02	0,05
HAN	0,02	0,06	0,04-	0,06	0,02	0,09	0,22
INHOLLAND	0,04-	0,03-	0,14	0,03-	0,06-	0,11-	0,14-
HS Rdam	0,02	0,05-	0,02-	0,02-	0,06	0,04	0,02
HS Zuyd	0,03-	0,05	0,04-	0,04	0,01-	0,08	0,09
Saxion	0,09	0,06-	0,04-	0,11-	0,05	0,05-	0,12-
totaal HBO sector	-	-	-	-	-	-	-

ontwikkeling kleiner dan van referentiecasi

ontwikkeling groter dan van referentiecasi

nb = niet bekend

tabel 59 ontwikkeling van het marktaandeel van de instroom (% ten opzichte van voorgaande jaar)

Ontwikkeling studenten-/personeelratio

Als indirecte maatstaf voor de kwaliteit van het onderwijs wordt de student-/personeelratio gehanteerd. Een lagere student-/personeelratio zou corresponderen met een hogere kwaliteit van het onderwijs (stichting Vangnet-hbo, 2003). De student-/personeelratio zegt eerder iets over het gebruik van automatiseringstoepassingen en de mate van contactintensieve of extensieve onderwijsconcepten.

Uit het onderling vergelijk blijkt dat de student-/personeelratio van de referentiecasi hoger ligt dan landelijk. De HHS, INHOLLAND, HRO en Saxion (minimaal) hebben gekozen voor een minder extensief onderwijsconcept, terwijl de Hanze, de HAN en

de HSZ juist een intensiever onderwijsconcept hanteren. De grootste verschillen bestaan tussen INHOLLAND en HSZ. Voor beide hogescholen komt dit overeen met het hogeschool beleid en de beleidskeuzes ten aanzien van vastgoed.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Avans	13,9	13,6	13,8	14,1	14,0	13,2	13,5	14,0
Fontys	13,6	13,9	12,1	12,5	12,3	12,2	12,5	13,0
HHS	15,3	15,5	15,8	15,2	14,3	14,0	14,0	14,4
Hanze	13,0	13,2	13,9	14,4	13,9	12,9	12,9	13,0
HAN	12,3	12,9	13,3	13,5	12,7	12,9	12,9	13,4
INHOLLAND	15,1	16,0	16,6	16,7	16,4	15,4	16,0	17,3
HS Rdam	14,2	14,2	15,0	14,7	14,7	14,5	14,5	15,4
HS Zuyd	11,9	12,1	12,0	12,4	12,0	11,6	11,6	11,5
Saxion	12,5	13,0	13,5	13,1	12,9	12,6	13,4	14,1
totaal HBO sector	12,8	13,0	13,5	13,6	13,4	13,0	13,2	13,6

ontwikkeling kleiner dan van referentiecasi

ontwikkeling groter dan van referentiecasi

nb = niet bekend

tabel 60 student/personeel ratio (Fte)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	totaal
Avans	0,02-	0,01	0,02	0,01-	0,06-	0,02	0,04	0,01
Fontys	0,02	0,13-	0,03	0,02-	0,01-	0,03	0,04	0,03-
HHS	0,01	0,02	0,04-	0,06-	0,02-	0,00	0,03	0,06-
Hanze	0,02	0,05	0,04	0,04-	0,07-	0,00-	0,00	0,01
HAN	0,05	0,03	0,01	0,06-	0,01	0,00	0,03	0,09
INHOLLAND	0,06	0,04	0,00	0,02-	0,06-	0,04	0,08	0,14
HS Rdam	0,00	0,05	0,02-	0,00-	0,01-	0,00	0,06	0,08
HS Zuyd	0,02	0,01-	0,03	0,03-	0,04-	0,00	0,01-	0,03-
Saxion	0,04	0,03	0,02-	0,02-	0,02-	0,06	0,06	0,13
totaal HBO sector	0,02	0,04	0,01	0,01-	0,03-	0,01	0,03	0,06

ontwikkeling kleiner dan van referentiecasi

ontwikkeling groter dan van referentiecasi

nb = niet bekend

tabel 61 ontwikkeling student/personeel ratio (% ten opzichte van voorgaande jaar)

Ontwikkeling huisvestingslasten

De huisvestingslasten per m² bvo lopen uiteen van € 66 (HSZ in 1997) tot € 161 (INHOLLAND in 2003). Er zijn geen gegevens voor handen met betrekking tot de totale vastgoedportefeuille van de hbo-sector. Een schatting aan de hand van de 17 hogescholen uit 2002 gaat uit van 2,6 miljoen m² bvo. Uit de cases blijkt dat met name sinds 2002 de ontwikkelingen met betrekking tot het vloeroppervlak sterk fluctueren, waardoor het niet realistisch is om een inschatting te maken van het vloeroppervlak van 2004.

De huisvestingslasten van de referentiecasse zijn over de beschouwde periode met 39% toegenomen. Alleen INHOLLAND en Saxion realiseren een grotere toename. Voor deze twee laatste hogescholen geldt dat zij de huisvestingslasten niet (meer) vaststellen aan de hand van de voormalige OKF vergoeding. De budgetten zijn bepaald aan de hand van de noodzaak en zijn daarmee meer realistisch dan de huisvestingslasten van de overige cases.

De huisvestingslasten/m² bvo van de HHS en de HAN nemen in de beschouwde periode af. Voor de HHS geldt dat zij de huisvestingsbudgetten gereduceerd hebben door het minimaliseren van het onderhoud. Voor de HAN wordt deze afname veroorzaakt door de toename van nieuwe m² vloeroppervlak.

HOGESCHOOL	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Avans	68	70	74	75	90	87	97	97
Fontys	81	81	85	74	69	81	71	103
HHS	127	141	149	156	137	136	112	104
Hanze	108	77	84	89	108	110	102	107
HAN	79	82	72	76	87	76	76	74
INHOLLAND	96	110	114	119	95	122	161	146
HS Rdam	71	79	79	84	84	121	83	89
HS Zuyd	66	73	74	76	86	86	80	83
Saxion	84	78	86	85	111	136	138	130
HBO sector totaal	nb	nb	nb	nb	nb	nb	nb	nb

ontwikkeling kleiner dan van referentiecasse

ontwikkeling groter dan van referentiecasse

nb = niet bekend

tabel 62 huisvestingslasten/m² bvo

Hogeschool	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	totaal
Avans	0,04	0,05	0,02	0,20	0,03-	0,11	0,00	0,39
Fontys	0,00-	0,05	0,12-	0,07-	0,18	0,12-	0,44	0,35
HHS	0,10	0,06	0,05	0,12-	0,01-	0,18-	0,07-	0,17-
Hanze	0,28-	0,09	0,06	0,22	0,02	0,07-	0,05	0,07
HAN	0,04	0,12-	0,05	0,14	0,12-	0,00-	0,03-	0,04-
INHOLLAND	0,15	0,04	0,04	0,20-	0,29	0,32	0,09-	0,54
HS Rdam	0,11	-	0,06	0,00-	0,44	0,31-	0,06	0,36
HS Zuyd	0,11	0,02	0,02	0,14	0,00	0,08-	0,04	0,25
Saxion	0,07-	0,10	0,01-	0,31	0,23	0,01	0,06-	0,51
totaal HBO sector	nb	nb	nb	nb	nb	nb	nb	nb

ontwikkeling kleiner dan van referentiecasi

ontwikkeling groter dan van referentiecasi

nb = niet bekend

tabel 63: Ontwikkeling huisvestingslasten/ m² bvo (%)

De huisvestingslasten per diploma liggen voor de referentiecasi lager dan landelijk. Alleen de huisvestingslasten/diploma van Fontys en INHOLLAND zijn vergelijkbaar met die van de referentiecasi. Dat is opvallend omdat de huisvestingslasten/ m² van INHOLLAND hoger liggen dan die van de referentiecasi. Voor de HHS en Saxion ligt de huisvestingslasten/aantal diploma's ratio hoger dan landelijk. Wanneer de huisvestingslasten/gebruiker beschouwd worden, dan blijkt deze voor de meeste hogescholen overeenkomstig zijn. Voor de HAN, INHOLLAND, HRO en HSZ zijn de huisvestingslasten/gebruiker lager dan landelijk. In tabel 66 wordt zichtbaar dat de huisvestingslasten ten opzichte van de totale lasten afnemen. Voor de referentiecasi is deze afname minder groot dan landelijk, evenals voor Fontys, INHOLLAND en Saxion. Voor de overige hogescholen geldt dat de huisvestingslasten sterker afnemen.

HOGESCHOOL	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Avans	3.091	3.252	3.243	3.027	3.473	3.412	3.537	3.480
Fontys	3.222	3.255	3.478	2.752	2.773	2.919	2.377	3.468
HHS	5.562	6.631	6.519	6.459	5.364	5.125	4.415	4.128
Hanze	4.614	3.131	3.101	3.384	3.705	3.648	3.667	3.899
HAN	3.814	3.463	3.131	3.132	3.579	3.122	3.226	3.664
INHOLLAND	3.122	3.479	3.458	3.573	2.869	3.601	3.948	3.483
HS Rdam	3.662	3.694	3.571	3.576	3.257	5.130	3.448	3.770
HS Zuyd	3.745	3.571	2.612	3.453	4.057	4.012	3.483	3.605
Saxion	3.155	3.029	3.263	3.332	3.903	4.235	4.302	3.933
HBO sector totaal	nb	3.665	3.737	3.813	3.721	3.708	3.747	3.884

ontwikkeling kleiner dan van referentiecasi

ontwikkeling groter dan van referentiecasi

nb = niet bekend

tabel 64 huisvestingslasten/diploma

HOGESCHOOL	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Avans	560	559	559	560	653	651	652	653
Fontys	713	653	647	556	555	578	463	650
HHS	866	921	941	938	841	854	697	655
Hanze	815	558	560	546	630	639	666	650
HAN	657	650	558	535	608	549	557	558
INHOLLAND	523	565	566	543	453	563	633	567
HS Rdam	573	561	533	562	562	877	561	563
HS Zuyd	646	647	646	648	739	733	645	644
Saxion	612	557	559	558	650	828	744	654
HBO sector totaal	nb	632	634	652	652	650	651	652

ontwikkeling kleiner dan van referentiecasi

ontwikkeling groter dan van referentiecasi

nb = niet bekend

tabel 65 huisvestingslasten/gebruiker (studenten en personeel (fte))

HOGESCHOOL	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	totaal
Avans	0,02-	0,03-	0,06-	0,05	0,07-	0,04	0,03-	0,12-
Fontys	0,05-	0,03-	0,15-	0,03-	0,01-	0,15-	0,42	0,01
HHS	0,01-	0,02	0,07-	0,20-	0,03	0,30-	0,06-	0,60-
Hanze	0,29-	0,04	0,06-	0,12	0,07-	0,03-	0,02-	0,32-
HAN	0,01-	0,14-	0,02-	0,05	0,16-	0,05-	0,00	0,33-
INHOLLAND	0,05	0,14-	0,09	0,20-	0,21	0,13	0,20-	0,07-
HS Rdam	0,03-	-	0,09-	0,05-	0,34	0,30-	0,00-	0,13-
HS Zuyd	0,01	0,02-	0,00-	0,03	0,11-	0,09-	0,01-	0,18-
Saxion	0,10-	0,02-	0,05-	0,06	0,14	0,04-	0,04-	0,05-
totaal HBO sector	-	-	0,01-	0,04-	0,08-	0,04-	0,02-	0,20-

ontwikkeling kleiner dan van referentiecasi

ontwikkeling groter dan van referentiecasi

nb = niet bekend

tabel 66 ontwikkeling van huisvestingslasten als % van totale lasten

Ontwikkeling maatschappelijke positie afgestudeerden

De maatschappelijke positie van de afgestudeerden wordt sinds 1997 door de HBO-raad gemonitord en gepubliceerd. Omdat gekeken wordt naar de situatie 1½ jaar na het afstuderen, zijn gegevens over 1997 niet beschikbaar. Data met betrekking tot werkzaamheid en vervolgopleidingen zijn als gevolg van fusies niet beschikbaar op hogeschoolniveau in de periode voor 2001. Uit de onderstaande tabellen wordt duidelijk dat een groter deel van de afgestudeerden van Avans dezelfde keuze zou maken dan landelijk. Dit geldt ook voor de HAN en HSZ. Voor de overige hogescholen ligt het percentage lager dan landelijk. Het percentage wat werkzaam is, is voor de referentiecasi lager dan landelijk. Alleen van de afgestudeerden van de Hanze-hogeschool is een kleiner deel werkzaam. Voor de overige cases geldt dat een groter percentage werkzaam is dan landelijk. Opvallend zijn de percentages van afgestudeerden die een vervolgopleiding volgen. Voor de referentiecasi ligt dit ver boven het landelijk en boven de overige cases. Voor de overige cases kan onderscheid gemaakt worden in hogescholen met een (veel) kleiner percentage (rond de 11%) en een hoger percentage (14 –15%) dan landelijk.

HOGESCHOOL	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Avans	nb	80,7	79,9	81,2	80,8	80,5	81,2	85,1
Fontys	nb	79,5	79,7	78,4	76,8	79,7	80,4	83,9
HHS	nb	79,5	75,4	75,7	75,2	75,3	77,5	77,2
Hanze	nb	74,7	78,7	74,8	78,9	72,1	83,0	78,8
HAN	nb	78,9	78,3	78,2	80,6	80,4	80,8	87,3
INHOLLAND	nb	77,0	76,8	79,8	76,4	80,8	77,6	78,2
HS Rdam	nb	77,4	78,3	80,4	75,9	80,1	78,4	82,8
HS Zuyd	nb	80,2	79,2	80,0	75,7	76,8	82,0	86,9
Saxion	nb	78,2	78,9	nb	70,8	88,4	nb	80,5
HBO sector totaal	nb	79,0	78,7	79,4	77,1	79,3	80,0	81,8

ontwikkeling kleiner dan van referentiecasi

ontwikkeling groter dan van referentiecasi

nb = niet bekend

tabel 67 % afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken (1½ jaar na het afstuderen)

HOGESCHOOL	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Avans	nb	nb	nb	nb	81,5	78,9	73,2	78,1
Fontys	nb	nb	nb	nb	83,3	81,0	81,5	81,3
HHS	nb	nb	nb	nb	86,5	83,0	82,2	83,0
Hanze	nb	nb	nb	nb	78,4	76,5	74,7	74,2
HAN	nb	nb	nb	nb	84,8	85,1	81,3	81,3
INHOLLAND	nb	nb	nb	nb	85,9	85,3	84,5	84,3
HS Rdam	nb	nb	nb	nb	87,6	86,8	82,2	84,1
HS Zuyd	nb	nb	nb	nb	84,1	80,5	79,4	78,9
Saxion	nb	nb	nb	nb	86,1	92,0	nb	78,3
HBO sector totaal	87,3	85,9	85,2	85,0	83,8	82,3	80,6	80,6

ontwikkeling kleiner dan van referentiecasi

ontwikkeling groter dan van referentiecasi

nb = niet bekend

tabel 68 % afgestudeerden wat werkzaam is 1½ jaar na het afstuderen

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Avans	13,9	13,6	13,8	14,1	14,0	13,2	13,5	14,0
Fontys	13,6	13,9	12,1	12,5	12,3	12,2	12,5	13,0
HHS	15,3	15,5	15,8	15,2	14,3	14,0	14,0	14,4
Hanze	13,0	13,2	13,9	14,4	13,9	12,9	12,9	13,0
HAN	12,3	12,9	13,3	13,5	12,7	12,9	12,9	13,4
INHOLLAND	15,1	16,0	16,6	16,7	16,4	15,4	16,0	17,3
HS Rdam	14,2	14,2	15,0	14,7	14,7	14,5	14,5	15,4
HS Zuyd	11,9	12,1	12,0	12,4	12,0	11,6	11,6	11,5
Saxion	12,5	13,0	13,5	13,1	12,9	12,6	13,4	14,1
totaal HBO sector	12,8	13,0	13,5	13,6	13,4	13,0	13,2	13,6

ontwikkeling kleiner dan van referentiecasi

ontwikkeling groter dan van referentiecasi

nb = niet bekend

tabel 69 % afgestudeerde die een vervolg opleiding volgen (1½ jaar na afstuderen)

6.5 CONCLUSIE CASEBESCHRIJVINGEN

Er zijn enkele expliciete keuzes die zichtbaar worden aan de hand van de kwantitatieve data. Zo is zichtbaar geworden dat hogeschool INHOLLAND en Saxion Hogescholen de huisvestingsbudgetten vaststellen aan de hand van wat noodzakelijk geacht wordt en strategische keuzes doen ten aanzien van de inzet van middelen, dit in tegenstelling tot de overige hogescholen waar de budgetten gebaseerd zijn op de vergoedingen uit de tijd van de OKF. Ook is duidelijk dat de HSZ kiest voor veel vloeroppervlak om flexibel te zijn, terwijl Hogeschool INHOLLAND flexibiliteit wil realiseren door multifunctionaliteit en daarmee duurdere vierkante meters. Deze expliciete keuzes ten aanzien van manier van werken en het onderwijsconcept komen ook tot uiting in de studenten-/personeelratio. Voor HSZ ligt deze lager dan voor Hogeschool INHOLLAND.

Met uitzondering van deze expliciete strategische keuzes is het niet zonder meer mogelijk om aan de hand van de zichtbare veranderingen conclusies te trekken ten aanzien van de effecten van een vastgoedingreep. De veranderingen kunnen namelijk ook veroorzaakt worden door andere maatregelen dan vastgoedgerelateerde. Gecombineerd met de bevindingen uit het voorgaande hoofdstuk wordt duidelijk dat de effecten van vastgoed onvoldoende zichtbaar worden aan de hand van de beschikbare kwantitatieve data, met uitzondering van de expliciete beleidskeuzes.

Uit de casebeschrijvingen blijkt dat de ontwikkelingen met betrekking tot vastgoed in eerste instantie ingegeven zijn door capaciteitsproblemen. Pas in de tweede fase (>2000) beginnen de keuzes van de hogescholen meer divers te worden. Nu de vastgoedingrepen en de context waarbinnen deze gerealiseerd zijn duidelijk is, kan de black box geopend worden op zoek naar onderlinge relaties en beïnvloedingsmechanismen.

6.6 LITERATUUR

- Boon, S. (2005) *Reorganisaties in het onderwijs, Van strategie naar ontwerp*. Een onderzoek naar de vertaling van organisatiecultuur naar een kwalitatieve ruimtebehoefte van Regionale Opleidings Centra, afstudeerscriptie RE&H, TUDelft en Stevens & Van Dijk
- Muinen J.J. van (1994) *Organisatiecultuur en organisatieklimaat: de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values' model*, Doctoral dissertation, Vrije Universiteit Amsterdam
- Plugge, M. (2003) *De toegevoegde waarde van vastgoed bij fusies en overnames*, afstudeerscriptie RE&H, TUDelft
- Raas, T.J.T. (2004), *Vastgoed: het toevoegen van waarde*, MBA Thesis, Zeist
- Stichting Vangnet-hbo (2003) *Zuinig op de toekomst, Van vroegtijdig waarschuwen naar toekomstgericht besturen*, Amsterdam
- Vries, J.C. de (2004) *Benchmarking hbo-vastgoed*, september HBO-raad

www.cfi.nl

www.HBO-raad.nl/kengetallen

7 Vastgoedingrepen, doelen, effecten en de context

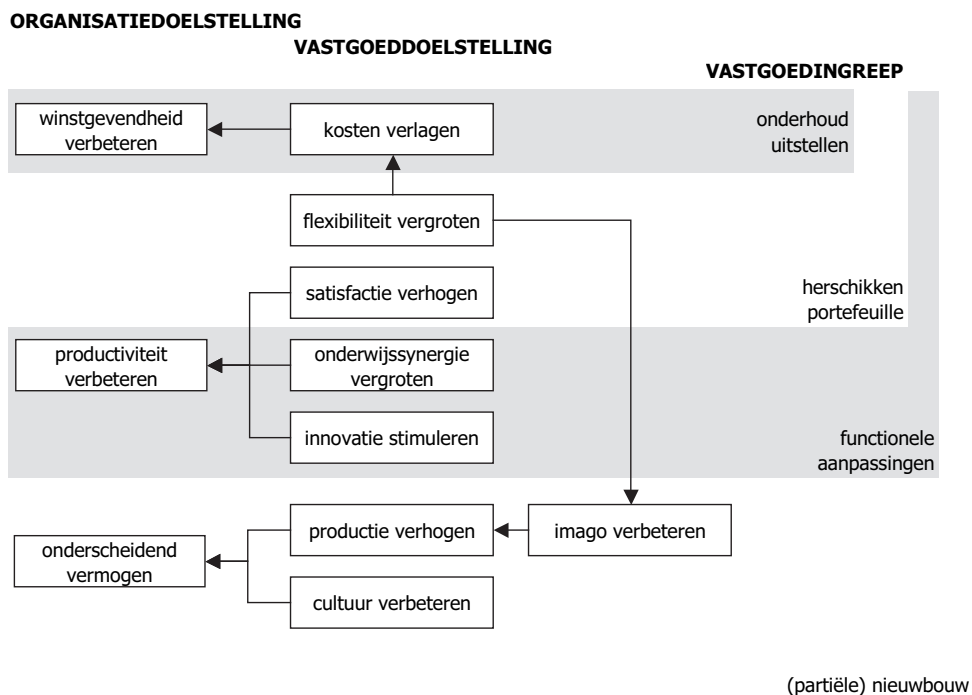
SAMENVATTING

Hogescholen realiseren vastgoedingrepen om de studenten, medewerkers en activiteiten adequaat te huisvesten. Afhankelijk van de organisatiedoelstellingen zullen de huisvesting en de ingrepen hierin verschillen. Gecombineerd met de meervoudige functie van vastgoed, leidt dit tot het probleem van isoleerbaarheid: wanneer en in welke mate zijn de veranderingen in organisatieaspecten toe te schrijven aan een vastgoedingreep? Aan de hand van de beschrijvingen uit het voorgaande hoofdstuk zijn in dit hoofdstuk verklaringen gezocht voor de verschillende ingrepen en effecten van vastgoedingrepen.

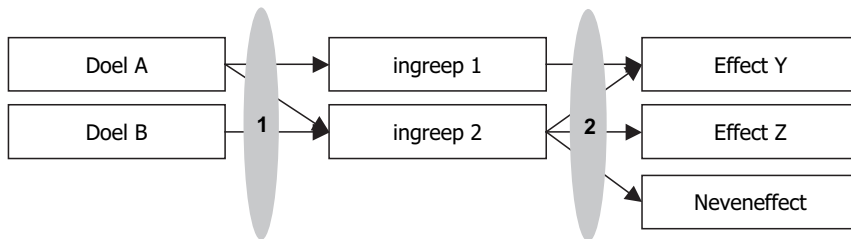
Er kan onderscheid gemaakt worden in organisatiedoelstellingen en vastgoeddoelstellingen. Ook kunnen meer doelstellingen tegelijk nagestreefd worden. Om toch inzicht te krijgen in de effecten van vastgoed is antwoord gezocht op de vraag of hogescholen met gelijke (vastgoed)doelstellingen ook gelijke ingrepen realiseren en andersom, en of gelijke ingrepen resulteren in gelijke effecten. Om het aantal relaties en de contextuele beïnvloeding te beperken is gekozen voor een retrospectieve crosscase-studie tussen vergelijkbare hogescholen.

Uit de inventarisatie van gerealiseerde mogelijkheden om met vastgoed de prestaties te veranderen wordt duidelijk dat in de cases niet alle theoretische mogelijkheden benut zijn. Het 'vergroten van de financieringsmogelijkheden' en 'verlagen van het risico' door middel van vastgoed blijven onbenut. Dit wordt veroorzaakt doordat vastgoedingrepen vrijwel altijd met eigen vermogen gefinancierd worden. Daarnaast blijkt dat 'het vergroten van de onderwijssynergie' in een aantal cases een doelstelling was die ontbreekt in de literatuur. Opmerkelijker is dat vastgoed niet primair ingezet wordt om de tevredenheid van medewerkers en studenten te verhogen. In veel gevallen zijn de doelen van vastgoedingrepen een 'middel' om andere doelstellingen te bereiken. Door de (sub) doelen en middelen te ordenen ontstaat inzicht in de hiërarchie van doelstellingen en ingrepen. In figuur 57 zijn empirische bevindingen weergegeven. De invloed van de contextvariabelen komt hierin nog niet tot uiting.

Gelijke vastgoeddoelstellingen worden op diverse manieren gerealiseerd (door diverse vastgoedingrepen). Wanneer de vastgoeddoelstellingen geordend worden naar de prestatieaspecten (dus op een hoger aggregatieniveau), blijkt dat voor de doelstellingen ten aanzien van de winstgevendheid het onderhoud uitgesteld wordt om daarmee de huisvestingskosten te verlagen. Voor het realiseren van de productiviteitsdoelstellingen is (partiële) nieuwbouw gerealiseerd of wordt de portefeuille herschikt. Voor doelstellingen met betrekking tot het onderscheidend vermogen zijn functionele aanpassingen, partiële nieuwbouw en nieuwbouw gerealiseerd. Uit de analyses blijkt dat de effecten van gelijke ingrepen verschillen. Naast de beoogde effecten is er ook sprake van neveneffecten. Dit zijn effecten die optreden zonder dat deze voorzien waren. De neveneffecten kunnen zowel negatief als positief zijn. Verschillen in de effecten kunnen verklaard worden door verschillen in de uitgangssituatie, de consistentie van beleid en de cultuur van de organisatie. Deze contextvariabelen zorgen ervoor dat effecten gereduceerd of versterkt worden. Dit is in figuur 58 geschematiseerd weergegeven.



figuur 57 hiërarchie in doelen, subdoelen en vastgoedingrepen als middel, uit empirie



1= beleidskeuzes
2= perceptie van betrokkenen

figuur 58 veronderstelde keten van doelen, ingrepen en effecten geschematiseerd



Avans Hogeschool (Den Bosch, 2005)

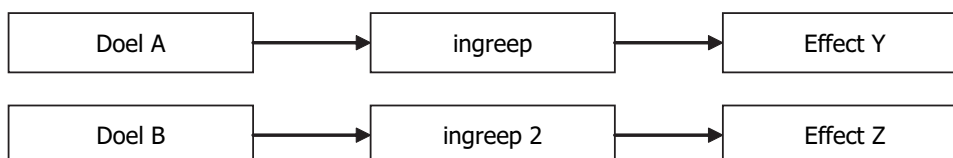
7.1 VASTGOEDDOELEN EN VASTGOEDINGREPEN

Vastgoeddoelstellingen van hogescholen

De tijdreeks-analyse van de prestatie-indicatoren in combinatie met de gerealiseerde vastgoedingrepen heeft geen eenduidige patronen laten zien (hoofdstuk 5). Uit de beschrijvingen van de contextuele veranderingen, de rol van vastgoed en het behalen van de doelstellingen is gebleken dat deze divers zijn en dat de doelstellingen niet altijd gerealiseerd zijn (hoofdstuk 6). Hierdoor is het niet mogelijk om de relaties tussen vastgoedingrepen en de prestatie van de organisatie te begrijpen en te verklaren en de omvang van de effecten te benoemen aan de hand van de verandering in prestatie-indicatoren alleen. Oorzaak hiervoor is enerzijds de veelheid aan mogelijke bijdragen van vastgoed en de invloed van de context en andere inputfactoren. Om inzicht te krijgen in de relatie tussen vastgoed en de prestatie is antwoord gezocht op de volgende twee vragen:

- Realiseren hogescholen met gelijke vastgoeddoelstellingen ook gelijke ingrepen?
- Leiden gelijke ingrepen ook tot gelijke effecten?

De analyses uit dit hoofdstuk zijn gericht op het verkrijgen van inzicht in de keten 'doel – ingreep – effect'. Vastgoedingreep wordt ingezet om een beoogd doel te realiseren. Wanneer duidelijk is welke effecten bepaalde ingrepen hebben, kunnen aan de hand van deze informatie betere keuzes gemaakt worden (figuur 59).



figuur 59 veronderstelde doel – ingreep – effect keten in schema

Organisaties formuleren allerlei organisatiespecifieke doelstellingen om aan de hoofddoelstelling (continuïteit) te voldoen. Uit hoofdstuk 6 is gebleken dat de organisatiedoelstellingen van de hogescholen divers zijn en niet meetbaar geformuleerd. Om aan de geformuleerde doelstellingen te voldoen streven hogescholen verschillende combinaties van subdoelstellingen na, die vaak ook niet meetbaar geformuleerd zijn. In het conceptueel model zijn negen manieren benoemd om met vastgoed de prestatie van de organisatie te beïnvloeden:

1. Productie vergroten, door vastgoed als middel in te zetten voor efficiënter werken.
2. Kosten verlagen (zowel op vastgoed- als op organisatieniveau), door het besparen op investerings- en exploitatiekosten van het bestaande vastgoed, bijkomende kosten en vervoerskosten.

3. Risico's beheersen, door te kiezen voor verschillende eigendomsvormen (huur, lease, eigendom) en specifiek versus niet-specifiek vastgoed.
4. Financieringsmogelijkheden verbeteren, door vastgoed te gebruiken bij het aantrekken van vreemd vermogen, het verbeteren van de solvabiliteit en de liquiditeit van de organisatie.
5. Flexibiliteit vergroten, door met technische, ruimtelijke en organisatorische maatregelen de vastgoedvoorraad in te richten zodat er op meerdere manieren en op verschillende tijden gebruik van kan worden gemaakt.
6. Cultuur verbeteren, door vastgoed in te zetten als middel in een cultuurverandering respectievelijk het beter ondersteunen van de manier van omgang binnen de organisatie.
7. Imago (marketing), door een positieve uitstraling van het vastgoed of het inzetten van het vastgoed als 'visitekaartje' voor de organisatie ter verbetering van het imago van de organisatie, om daarmee meer producten en diensten te verkopen.
8. Innovatie stimuleren, door het creëren van mogelijkheden binnen het vastgoed voor samenwerking en innovatie.
9. Satisfactie verhogen, door het realiseren en in stand houden van een goede werkplek waar medewerkers graag werken en studenten graag studeren.

Deze mogelijkheden kunnen gecombineerd ingezet worden. Daarnaast kunnen vastgoedingrepen gerealiseerd worden om daarmee wijzigingen in één van de overige inputfactoren te ondersteunen. Deze onderlinge relaties zijn aan de hand van de literatuur niet te benoemen (zie hoofdstuk 3). Bij de beschrijving van de mogelijkheden om met vastgoed bij te dragen aan de doelstellingen, en de verschillende gehanteerde ordeningen is aangegeven dat deze ordeningen elkaar niet uitsluiten. Tevens is duidelijk geworden dat de mogelijkheden om met vastgoed bij te dragen niet allemaal gelijk zijn in hiërarchie.

In tabel 70 zijn de vastgoeddoelstellingen uit de negen cases weergegeven (waarin Saxion en HRO twee keer voorkomen). Uit de casebeschrijvingen is gebleken dat er naast de genoemde negen mogelijkheden voor hogescholen nog een manier is waarop vastgoed de prestatie kan verbeteren: het vergroten van de onderwijssynergie. Dit is het samenwerken tussen docenten, medewerkers en ondersteuners. De verwachting van de hogescholen is dat door dit te stimuleren er een betere cultuur ontstaat en de kans op innovatie groter is. Het 'verbeteren van de samenwerking' zou ook kunnen vallen onder 'het verbeteren van de cultuur'. In de cases werden beide apart benoemd vanuit een verschillend perspectief, daarom zijn beide in de inventarisatie opgenomen.

DOELSTELLING	Saxion <2000	Saxion >2000	Fontys	HRO <2000	HRO >2000	INH	HHS	HSZ	HAN	Hanze	AVANS		
	Case												
Theoretische mogelijkheden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	mogelijkheden uit empirie	totaal
productie verhogen		X			X	X	X		X				5
kosten verlagen	X		X	X	X	X	X	X		X	X		9
risico beheersen													-
financieringsmogelijkheden vergroten													-
flexibiliteit vergroten			X			X							2
cultuur verbeteren						X		X					2
imago ondersteunen		X			X	X	X	X	X	X			7
innovatie stimuleren								X					1
satisfactie verhogen													-
				X			X	X				onderwijs-synergie vergroten	3

tabel 70 inventarisatie beoogde vastgoeddoelstellingen van de onderzochte hogescholen

In de tabel is aangegeven dat het ‘verlagen van de kosten’ het meest (9 keer) is ingezet. Daarna volgt het ‘verbeteren van het ‘imago’ (7 keer) en het ‘verhogen van de productie’ (5 keer). Deze laatste twee vastgoeddoelstellingen zijn gericht op het vergroten van het aantal ingeschrevenen (productie). De overige doelstellingen zijn het ‘verbeteren van de onderwijssynergie’ (3 keer) het ‘vergroten van de flexibiliteit’ (2 keer), het ‘verbeteren van de cultuur’ (2 keer) en het ‘stimuleren van innovatie’ (1 keer). Zoals opgemerkt worden de doelstellingen ‘risicobeheersing’ en ‘het vergroten van financieringsmogelijkheden’ niet gebruikt. Het feit dat vastgoed niet ingezet wordt om de satisfactie van medewerkers en studenten te verhogen is opmerkelijk.

Uit de inventarisatie wordt duidelijk dat hogescholen hun vastgoed niet gebruiken om het risico van de organisatie te beïnvloeden (financieringsmogelijkheden uitbreiden en risico beperken). Dit komt omdat de financiering van een vastgoed-ingreep is gedaan met ‘spaargoed’. Vastgoedingrepen zijn alleen uitgevoerd indien dit spaargoed voldoende was.

Vastgoeddoelstellingen en vastgoedingrepen

De verschillende typen vastgoedingrepen zijn in tabel 71 aan de geïnventariseerde vastgoeddoelstellingen uit tabel 70 gekoppeld. Hierdoor ontstaat inzicht in op welke wijze de cases de beoogde doelstellingen wilde realiseren. Zowel Saxion (<2000) als Avans wilden kosten besparen en hebben hiervoor het alleen uitvoeren van technisch noodzakelijk onderhoud ingezet. Na 2000 hebben zowel Saxion als de HRO beoogd om de productie te verhogen en het imago te verbeteren. De HRO wilde ook kosten verlagen. Beide hogescholen hebben de doelen willen bereiken door het realiseren van functionele aanpassingen. Zo zijn de entreebalies aangepast en zijn de studentenvoorzieningen zoals kantine en mediatheek voorzien van een modern uiterlijk.

DOELSTELLING	Saxion <2000	AVANS	Saxion >2000	HRO >2000	Fontys	HRO <2000	INH	Hanze	HAN	HHS	HSZ
	Case										
Theoretische mogelijkheden	1	11	2	5	3	4	6	10	9	7	8
kosten verlagen	X	X		X	X	X	X	X		X	X
risico beheersen											
financieringsmogelijkheden vergroten											
flexibiliteit vergroten					X		X				
satisfactie verhogen											
onderwijsynergie vergroten						X				X	X
innovatie stimuleren											X
imago ondersteunen			X	X			X	X	X	X	X
productie verhogen			X	X			X		X	X	
cultuur verbeteren							X				X
VASTGOEDINGREEP	onderhoud	uitstellen onderhoud	functionele aanpassingen	functionele aanpassingen	herschikken	herschikken	herschikken / partiële nieuwbouw	herschikken / partiële nieuwbouw	partiële nieuwbouw op campus	nieuwbouw	nieuwbouw

tabel 71 geïnventariseerde vastgoeddoelen geordend naar type vastgoedingrepen

De twee hogescholen die hun vastgoedportefeuille herschikt hebben, Fontys en HRO (<2000) hadden allebei kostenverlaging als doel. Fontys wilde daarbij de flexibiliteit van de vastgoedportefeuille vergroten. De HRO (<2000) wilde de onderwijs-synergie verbeteren. De herschikkingen zijn gepaard gegaan met interne verhuizingen. De herschikking van Fontys waren gericht op de capaciteit van de huisvesting. De Hanze en INHOLLAND hebben beide zowel de vastgoedportefeuille herschikt als partiële nieuwbouw gerealiseerd. De doelstellingen voor deze ingreep zijn voor de Hanze 'kostenverlaging' en 'imagoverbetering'. INHOLLAND voegt hier nog 'flexibiliteitsverhoging', 'productievergroting' en 'cultuurverbetering' aan toe. De HAN heeft als enige hogeschool partiële nieuwbouw gepleegd op een campus. Het is van de negen hogescholen ook de enige hogeschool die haar onderwijsactiviteiten gecentraliseerd heeft op (twee) campussen. De HSZ en de HHS hebben nieuwbouw gepleegd op een unielocatie. De HSZ is echter net na de oplevering van de nieuwbouw gefuseerd, waardoor er binnen de totale hogeschool geen sprake meer was van een unielocatie. Voor de HHS geldt dat ook men, zij het veel later, heeft afgezien van huisvesting op een unielocatie als gevolg van fusie. De doelstellingen voor nieuwbouw komen eveneens niet overeen.

Uit de tabel blijkt dat gelijke doelstellingen niet gepaard gaan met gelijke ingrepen. Alleen voor de doelstelling 'kostenverlaging' komen de vastgoedingrepen overeen: uitstellen van onderhoud. Voor de overige doelstellingen blijkt dat hogescholen deze op verschillende manieren willen realiseren. Zo zijn voor 'productievergroting' en 'imagoverbetering' zowel functionele aanpassingen (Fontys en HRO) als nieuwbouw (HAN) gerealiseerd. Meest voor de hand liggende verklaring is dat de uitgangssituaties verschillen. Een andere verklaring is dat bestuurders kiezen voor andere strategieën als gevolg van andere percepties.

7.2 REALISATIE VAN DOELSTELLINGEN DOOR VASTGOEDINGREPEN

Effecten van vastgoedingrepen

De tweede vraag waar antwoord op gegeven wordt in dit hoofdstuk is of de effecten van gelijke ingrepen gelijk zijn. Door het ontbreken van indicatoren en het niet meetbaar formuleren van doelstellingen is het niet zonder meer mogelijk om aan te geven in welke mate de doelstellingen gerealiseerd zijn. In tabel 72 is aangegeven met behulp van welke (indirecte) indicatoren de mate waarin doelstellingen gerealiseerd zijn, gemeten is.

Doelstellingen vastgoedingreep	hoe gemeten:
productie verhogen	aantal studenten
kosten verlagen	huisvestingskosten en totale kosten
risico beheersen	-
financieringsmogelijkheden vergroten	-
flexibiliteit vergroten	mate van meervoudig en multifunctioneel gebruik
cultuur verbeteren	model Van Muijnen
imago ondersteunen	Elsevier NIPO, studentenkeuzegids
innovatie stimuleren	nieuwe opleidingen / samenwerkingsverbanden
satisfactie verhogen	tevredenheidsonderzoek / ziekteverzuim

tabel 72 indicatoren voor meten van het behalen van de doelstellingen van vastgoedingrepen

Voor het verlagen van de kosten kan men de huisvestingskosten of de totale kosten van de hogeschool verlagen. Beide zijn gemeten en beoordeeld. Flexibiliteit van de huisvesting op objectniveau is bepaald aan de hand van de door betrokkenen ingeschatte multifunctionaliteit van de ruimten en eventuele flexplekken voor het personeel. Op portefeuilleniveau gaat het onder andere om uitwisselbaarheid van ruimten en het kunnen opvangen van ruimteoverschotten en tekorten binnen de bestaande portefeuille.

Veranderingen in de cultuur zijn getypeerd aan de hand van de interviews, aangevuld met de analyse van beleidsdocumenten. De verandering in het imago van de hogeschool is bepaald aan de hand van de Elsevier NIPO-enquête, de keuzegids hbo en interne studenten-enquêtes. De mate waarin de innovatie is veranderd, is bepaald aan de hand van de ontwikkeling van het aantal lectoraten, nieuwe opleidingen en samenwerkingsverbanden binnen en buiten de hogeschool. Voor de satisfactie waren vrijwel geen data voorhanden uit de periode voor 2000. Een aantal hogescholen had wel ziekteverzuim en verloopcijfers, maar die waren per jaar niet altijd vergelijkbaar in verband met fusies.

Aan de hand van de theorie (conceptueel model) en de casebeschrijvingen zijn, waar nodig, inschattingen gemaakt ten aanzien van de mate waarin doelstellingen gerealiseerd zijn, waar mogelijk onderbouwd met kwantitatieve data. Deze zijn ter controle voorgelegd aan de verantwoordelijken voor vastgoed en het college van bestuur van de betreffende hogeschool. Naast het realiseren van de doelstellingen kunnen ook niet bedoelde of voorziene effecten optreden. Deze neveneffecten kunnen zowel positief als negatief zijn. Voor de ordening van de neveneffecten zijn de mogelijke vastgoeddoelstellingen gehanteerd.

Gerealiseerde doelstellingen

In tabel 73 is weergegeven in hoeverre de doelstellingen ook daadwerkelijk gerealiseerd zijn. Een '+' betekent dat de doelstelling gerealiseerd is. Een '-' betekent dat er een negatief effect is geweest in plaats van het beoogde positieve effect. Een '0' betekent dat er geen verandering is geweest. De donker gemarkeerde cellen geven de neveneffecten aan. Deze effecten zijn wel opgetreden, maar niet vooraf als doelstelling geformuleerd.

GEREALISEERD	Saxion <2000	AVANS	Hanze	HRO >2000	HHS	HSZ	HRO <2000	INH	Fontys	Saxion >2000	HAN
Theoretische mogelijkheden											
kosten verlagen	0	-	+	+	-	0	-	+	+		
risico beheersen											
financieringsmogelijkheden vergroten											
flexibiliteit vergroten								+	+		
satisfactie verhogen											+
onderwijsynergie vergroten					-	+	-				
innovatie stimuleren						+					
imago ondersteunen	-	-	-	+	+	+		+/-		+	+
productie verhogen				+	+/-	+		+/-		+	+
cultuur verbeteren						+		+/-			+
VASTGOEDINGREEP	onderhoud	uitstellen onderhoud	herschikken / partiële nieuwbouw	functionele aanpassingen	nieuwbouw	nieuwbouw	herschikken	herschikken / partiële nieuwbouw	herschikken	functionele aanpassingen	partiële nieuwbouw op campus
beoogd	niet beoogd										
	+ = gerealiseerd			0 = constant gebleven;			+/- = eerste jaren wel,				
	- = niet gerealiseerd			absoluut gezien niet gerealiseerd,			daarna niet meer gerealiseerd				
	relatief gezien wel.										

tabel 73 effecten per geïnventariseerde doelstelling geordend naar type vastgoedingrepen

In de vijf cases waar op productievergroting is ingezet, is dit gerealiseerd. Voor een deel wordt dat veroorzaakt door het totaal aantal toegenomen studenten. Toch is er bij deze hogescholen sprake van een meer dan gemiddelde toename van studenten. Bij de HSZ is als positief neveneffect de productie toegenomen. Men had dit niet als expliciete doelstelling. Voor de hogescholen waar het imago verbeterd is, blijkt dat

de productie ook is toegenomen. Dit lijkt erop te wijzen dat er een relatie bestaat tussen deze twee variabelen. Onderwijssynergie en kosten hebben geen effect op de productie (aantal ingeschrevenen).

Slechte één van de drie cases waar het vergroten van de onderwijssynergie is ingezet, heeft dit gerealiseerd. Zowel HRO als HHS hebben de onderwijssynergie niet kunnen realiseren omdat de verschillende faculteiten apart gehuisvest bleven. Zelfs in de unielocatie van de HHS was sprake van aparte onderwijsruimten en kantoren voor de verschillende faculteiten/organisatieonderdelen. Wanneer onderwijssynergie voornamelijk verstaan wordt het samenwerken van docenten en opleidingen onderling, zoals bij de HSZ, is deze doelstelling gerealiseerd. Wanneer onderwijssynergie ingestoken wordt vanuit het oogpunt van efficiëntie en dus meer gericht is op kostenverlaging, zoals bij HRO (<2000) en HHS, is deze niet gerealiseerd.

Voor de overige doelstellingen geldt dat deze gerealiseerd zijn. Er is sprake van een positief neveneffect voor de HAN. De satisfactie van medewerkers en studenten is toegenomen, terwijl de HAN dit niet expliciet voor ogen had met de vastgoedingreep.

Slechts in drie van de elf gevallen zijn alle beoogde resultaten gerealiseerd. In twee cases (HAN en HSZ) zijn betere resultaten gerealiseerd dan beoogd. Voor de HAN geldt zelfs dat zowel de tevredenheid als de cultuur binnen de hogeschool in positieve zin zijn veranderd. De HSZ heeft alleen het verlagen van de kosten niet bereikt. Zowel de absolute totale kosten als de huisvestingskosten zijn niet afgenomen. De huisvestingskosten zijn echter wel als percentage van de totale kosten afgenomen, evenals de totale kosten per student. Deze verhoging van de huisvestingskosten wordt veroorzaakt door de huisvestingskosten van de organisatieonderdelen die in de laatste fusie (dus ten tijde van de nieuwbouw) zijn toegevoegd. Het positieve neveneffect is de toename van het aantal studenten (productievergroting).

Fontys en HRO (>2000) hebben hun doelstellingen bereikt. Bij INHOLLAND en de HHS valt op dat de eerste jaren na de vastgoedingreep sprake is van het realiseren van de doelstellingen op het gebied van imago, productie en cultuur. Na verloop van tijd komt er een omslagpunt en worden de positieve effecten tenietgedaan door negatieve effecten. Deze negatieve effecten worden bij de HHS veroorzaakt doordat onderwijsvernieuwing achterblijft evenals de beloofde synergie voor de studenten. Bij INHOLLAND is de toename van de studenten dermate groot, dat de relatief lage norm voor het vloeroppervlak nog meer verlaagd moet worden. Hierdoor is de situatie al snel niet werkbaar meer en is de behoefte aan meer ruimte erg groot. Deze negatieve neveneffecten zijn terug te vinden in een verslechtering van het imago van de hogeschool. Bij Avans wordt dit onder andere veroorzaakt door het technisch en

functioneel verouderde vastgoed en meer nog door de onrust van de (ongewilde en onbegrepen) fusies. Maar ook Saxion (<2000) beperkt het onderhoud tot het noodzakelijke wat het imago verslechtert, terwijl men de beschikking heeft over recente gebouwen. Wel blijven de kosten voor Saxion (<2000) op gelijk niveau terwijl deze voor Avans toenemen. Hieruit blijkt dat de sfeer rondom en na een fusie van groter belang is dan de staat van het vastgoed. Dit wordt ondersteund door de scores van de Elsevier NIPO-enquête. Studenten zijn niet ontevreden over de huisvesting en faciliteiten van de technisch en functioneel slechtste vestiging Tilburg van Avans en de vestigingen van Alkmaar en Haarlem van INHOLLAND.

Bij de HAN is, in tegenstelling tot INHOLLAND en de HSZ, de vastgoedverantwoording niet centraal aangestuurd. De op uitvoeringgerichte vastgoedafdeling heeft bij een aantal grotere vastgoedingrepen haar deskundigheid laten zien. Daardoor zijn het onderlinge vertrouwen en het wederzijdse respect tussen de faculteiten en de vastgoedafdeling toegenomen. Het gevolg is een meer positief resultaat dan beoogd. De HSZ realiseert meer dan beoogd omdat het nieuwe gebouw het beleid en het onderwijs van de instelling weerspiegelt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat centralisatie van de verantwoordelijkheden geen noodzaak is voor het optimaal inzetten van vastgoed.

Ordering van doelstellingen

Uit de voorgaande paragraaf blijkt dat het behalen van de doelstellingen niet eenvoudig valt toe te schrijven aan de ingreep. De doelstellingen ‘imagoverbetering’ en ‘productievergroting’ (toename van het aantal studenten) zijn gerealiseerd door het uitvoeren van functionele aanpassingen. De doelstelling ‘kostenbesparing’ door het uitstellen van onderhoud is niet gerealiseerd. Ook zijn uit de combinatie van de doelstellingen en effecten geen eenduidige patronen te herleiden. De conclusies kunnen niet zonder meer gegeneraliseerd worden. Wanneer de vastgoeddoelstellingen gebundeld worden tot het prestatieaspect wat zij beïnvloeden (‘productiviteit’, ‘winstgevendheid’ en ‘onderscheidend vermogen’) ontstaat inzicht op een hoger aggregatieniveau (tabel 74).

Prestatie-aspect	Doelstelling vastgoedingrepen
Winstgevendheid	Kosten verlagen, risico beheersen, financieringsmogelijkheden vergroten, flexibiliteit vergroten
Productiviteit	Satisfactie verhogen, onderwijssynergie vergroten, innovatie stimuleren
Onderscheidend vermogen	Imago ondersteunen, cultuur verbeteren, productie vergroten

tabel 74 doelstellingen vastgoedingrepen en organisatiedoelstellingen

Omdat hogescholen zich niet kunnen onderscheiden in het verlagen van de prijs (het collegegeld) staat 'winstgevendheid' voor de andere doelstellingen die gericht zijn op het verlagen van de kosten. Een hogeschool kan ervoor kiezen om in personeel te investeren of in vastgoed. Of op vastgoed te bezuinigen om daarmee ICT-toepassingen te financieren. In de navolgende analyse worden de doelstellingen die gericht zijn op het verbeteren van de efficiëntie onder de noemer 'winstgevendheid' ingedeeld. Productiviteit staat voor alle maatregelen gericht op het verbeteren van het onderwijs, zowel door betere materialen en faciliteiten als door het verbeteren van de kwaliteit en motivatie van de docenten. Onderscheidend vermogen staat voor alle maatregelen gericht op het verbeteren van de aantrekkingskracht van de hogeschool. Dit komt tot uiting in het imago.

In tabel 75 zijn de doelstellingen van gerealiseerde vastgoedingrepen gerangschikt naar de genoemde prestatieaspecten. Van het totaal aantal keren dat vastgoed is ingezet voor het bereiken van de doelstellingen is het merendeel gericht geweest op het verbeteren van de winstgevendheid (11 keer). Het verbeteren van het onderscheidend vermogen is eveneens vaak ingezet (10 keer). Slechts 8 keer is ingezet op het verbeteren van de productiviteit, waarvan 5 keer op productievergroting. Nadere analyse laat zien dat productievergroting zowel is ingezet om daarmee de opbrengsten te verhogen als om de prijs per student te verlagen. Daarmee is productievergroting een element geworden om de prijs te verbeteren in plaats van het verbeteren van de kwaliteit. Zo komt de verhouding anders te liggen: productiviteit verbeteren (3), winstgevendheid verbeteren (16) en onderscheidend vermogen verbeteren (11).

Alleen de effecten van de vastgoedingreep 'uitstellen onderhoud' zijn gelijk: de doelstellingen worden niet gerealiseerd en er is sprake van een verslechtering van het imago. Wanneer voor het realiseren van de doelstellingen functionele aanpassingen en partiële nieuwbouw ingezet worden, zijn de doelstellingen behaald. Bij partiële nieuwbouw is er zelfs sprake van positieve neveneffecten. Wanneer nieuwbouw of herschikking ingezet wordt, worden niet alle doelstellingen gerealiseerd. Uit de tabel blijkt dat het wel of niet realiseren van de doelstellingen en het optreden van neveneffecten verschilt met de vastgoedingreep.

GEREALISEERD	Saxion <2000	AVANS	Hanze	HRO >2000	HHS	HSZ	HRO <2000	INH	Fontys	Saxion >2000	HAN	ten behoeve van:
Theoretische mogelijkheden												
kosten verlagen	0	-	+	+	-	0	-	+	+			winstgevendheid
risico beheersen												winstgevendheid
financieringsmogelijkheden vergroten												winstgevendheid
flexibiliteit vergroten								+	+			winstgevendheid
satisfactie verhogen											+	productiviteit
onderwijsynergie vergroten					-	+	-					productiviteit
innovatie stimuleren						+						productiviteit
imago ondersteunen	-	-	-	+	+	+		+/-		+	+	onderscheidend vermogen
productie verhogen				+	+/-	+		+/-		+	+	onderscheidend vermogen
cultuur verbeteren						+		+/-			+	onderscheidend vermogen
VASTGOEDINGREEP	onderhoud	uitstellen onderhoud	herschikken / partiële nieuwbouw	functionele aanpassingen	nieuwbouw	nieuwbouw	herschikken	herschikken / partiële nieuwbouw	herschikken	functionele aanpassingen	partiële nieuwbouw op campus	
beoogd	niet beoogd											

+ = gerealiseerd 0 = constant gebleven;
 - = niet gerealiseerd absoluut gezien niet gerealiseerd, relatief gezien wel. +/- = eerste jaren wel, daarna niet meer gerealiseerd

tabel 75 geïnventariseerde doelstellingen van type vastgoedingenrepen geordend naar prestatie-aspect

Uit de eerste analyses is gebleken dat verschillende vastgoedingenrepen ingezet worden voor het realiseren van gelijke doelstellingen. Als oorzaak hiervoor werden de uitgangssituatie en beleidskeuzes genoemd. De tweede analyse maakte duidelijk dat de effecten van gelijke ingrepen niet gelijk zijn. Reden hiervoor is de invloed van contextuele variabelen of veranderingen in andere inputvariabelen. Om als vastgoedverantwoordelijke met het verkregen inzicht te kunnen bepalen welke ingrepen ingezet moeten worden voor het realiseren van welke doelstellingen is inzicht nodig in de achterliggende verklaringen.

7.3 OP ZOEK NAAR VERKLARINGEN

Clusters van ingrepen en doelstellingen

Ter verkrijging van het inzicht in hoe het komt dat doelstellingen met een bepaalde vastgoedingreep wel gerealiseerd worden en met andere niet, zullen de doelstellingen en vastgoedingrepen aan elkaar gerelateerd worden. Crosscase-analyse per cluster laat zien waarom de doelstellingen wel/niet gehaald zijn.

Er zijn op hoofdlijnen vier clusters van doelen te herkennen. Doelstellingen gericht op:

1. het verlagen van de kosten: verlaging huisvestingskosten als hoofddoel (Saxion <2000, Avans, HRO <2000, Fontys)
2. het verlagen van de kosten en het verbeteren van het imago: verhogen van opbrengsten door imago te verbeteren en studenten aan te trekken en het verlagen van kosten (HRO >2000, Hanze)
3. het verlagen van de prijs, het verbeteren van het imago en het verbeteren van het proces: idem als 2, inclusief innovatie stimuleren, cultuur verbeteren en onderwijssynergie vergroten (INHOLLAND, HHS, HSZ)
4. het verbeteren van het imago en het proces: imago ondersteunen en daarmee productie vergroten (Saxion >2000 en HAN)

Cluster 1: Kostenverlaging

GEREALISEERD	Saxion <2000	AVANS			Fontys	HRO <2000									ten behoeve van:
Theoretische mogelijkheden															
kosten verlagen	0	-			+	-									winstgevendheid
risico beheersen															winstgevendheid
financieringsmogelijkheden vergroten															winstgevendheid
flexibiliteit vergroten					+										winstgevendheid
satisfactie verhogen															productiviteit
onderwijsynergie vergroten						-									productiviteit
innovatie stimuleren															productiviteit
imago ondersteunen	-	-													onderscheidend vermogen
productie verhogen															onderscheidend vermogen
cultuur verbeteren															onderscheidend vermogen
VASTGOEDINGREEP	onderhoud	uitstellen onderhoud			herschikken	herschikken									
beoogd	niet beoogd														
+ = gerealiseerd	0 = constant gebleven;				+/- = eerste jaren wel,										
- = niet gerealiseerd	absoluut gezien niet gerealiseerd,				daarna niet meer gerealiseerd										
	relatief gezien wel.														

tabel 76 hogescholen met kostenverlaging als doelstelling van de vastgoedingreep

Saxion (<2000) en Avans hebben getracht door het uitstellen van het onderhoud de huisvestingskosten te verlagen. Deze doelstelling is niet gerealiseerd. Daarentegen is het imago verslechterd. Het verschil tussen Saxion (<2000) en Avans wordt veroorzaakt door het verschil in uitgangspositie. De vastgoedportefeuille van Saxion was technisch en functioneel minder verouderd, terwijl dat voor een groot deel van de vastgoedportefeuille van Avans wel het geval was. Hierdoor was het voor Saxion (<2000) mogelijk om met dezelfde ingreep een minder negatief resultaat te boeken.

Voor de HRO (<2000) en Fontys geldt dat er sprake was van sterk wisselende studentenaantallen per opleiding. Doordat deze opleidingen voor een groot deel apart gehuisvest waren, moest telkens andere huisvesting gezocht worden. Gevolg is nieuwe huurcontracten en verhuiskosten. De doelstelling 'kosten verlagen' is bij het aantrekken van nieuwe huisvesting niet voldoende meegewogen. De HRO (<2000) had tevens tot doel het vergroten van de onderwijsynergie. Door de decentrale huisvesting van de verschillende opleidingen is dit niet gerealiseerd.

Cluster 2: Imagoverbetering en kostenverlaging

	HRO >2000			Hanze			ten behoeve van:
GEREALISEERD							
Theoretische mogelijkheden							
kosten verlagen			+			+	winstgevendheid
risico beheersen							winstgevendheid
financieringsmogelijkheden vergroten							winstgevendheid
flexibiliteit vergroten							winstgevendheid
satisfactie verhogen							productiviteit
onderwijssynergie vergroten							productiviteit
innovatie stimuleren							productiviteit
imago ondersteunen			+			-	onderscheidend vermogen
productie verhogen			+				onderscheidend vermogen
cultuur verbeteren							onderscheidend vermogen
VASTGOEDINGREEP							
			functionele aanpassingen			herschikken / partiële nieuwbouw	

beoogd	niet beoogd	
+ = gerealiseerd	0 = constant gebleven;	+/- = eerste jaren wel,
- = niet gerealiseerd	absoluut gezien niet gerealiseerd,	daarna niet meer
gerealiseerd	relatief gezien wel.	

tabel 77 hogescholen met doelstelling kostenverlaging en imagoverbetering van de vastgoedingreep

De HRO (>2000) heeft haar doelstellingen imagoverbetering en kostenverlaging gerealiseerd, de Hanzehogeschool niet. De HRO heeft haar doelstellingen gerealiseerd door het aanpassen van centrale ruimten voor de studenten, zoals de kantines en de onderwijspleinen. Voor de Hanzehogeschool geldt dat de doelstellingen van vastgoed niet overeenkwamen met de doelstellingen van de faculteiten. De faculteiten wilden hun 'eigen' huisvesting waardoor het imago van de Hanze onvoldoende is uitgedragen. Door strikte sturing op de budgetten voor huisvesting is wel een kostenverlaging gerealiseerd. Deze is echter ten koste gegaan van de kwaliteit van de huisvesting.

van het aantal studenten is de winstgevendheid niet direct afgenomen. Als gevolg van de financieringsregeling waarbij de tegemoetkoming vanuit de overheid gebaseerd is op het aantal studenten van twee jaar terug, wordt afname van het aantal studenten pas twee jaar later merkbaar in de overheidsbijdrage. Door de centrale nieuwbouw wilde de HHS de onderwijssynergie verbeteren. In het nieuwe gebouw heeft elke opleiding echter zijn eigen vleugel/verdieping, waardoor er nog steeds weinig sprake is van onderlinge samenwerking. Centralisatie alleen is onvoldoende om samenwerking te stimuleren.

De HSZ heeft al haar doelstellingen bereikt met uitzondering van de verlaging van de huisvestingskosten. De huisvestingskosten zijn gelijk gebleven. Als percentage van de totale kosten zijn deze echter wel afgenomen. Als positief neveneffect is er sprake van toename van het aantal studenten. De HSZ richt zich op studenten uit de (Eur)regio, wat hen een vrijwel continue instroom garandeert. Analyse van postcodeonderzoek van de HSZ zelf laat zien dat deze toename veroorzaakt wordt door studenten uit het noorden van Limburg en het zuidoosten van Brabant. Met andere woorden de studenten die anders naar Fontys of de HAN gaan, zijn naar de HSZ gekomen (zowel Fontys als de HAN hebben in diezelfde periode geen vastgoedingen gerealiseerd). In de periode na 1998 is de aantrekkingskracht van de HSZ toegenomen.

Cluster 4: Imagoverbetering en productieverbetering

	Saxion >2000						HAN		
GEREALISEERD									ten behoeve van:
Theoretische mogelijkheden									
kosten verlagen									winstgevendheid
risico beheersen									winstgevendheid
financieringsmogelijkheden vergroten									winstgevendheid
flexibiliteit vergroten									winstgevendheid
satisfactie verhogen							+		productiviteit
onderwijsynergie vergroten									productiviteit
innovatie stimuleren									productiviteit
imago ondersteunen			+					+	onderscheidend vermogen
productie verhogen			+					+	onderscheidend vermogen
cultuur verbeteren								+	onderscheidend vermogen
VASTGOEDINGREEP			functionele aanpassingen					partieële nieuwbouw op campus	
beoogd			niet beoogd						

+ = gerealiseerd 0 = constant gebleven; +/- = eerste jaren wel, daarna niet meer gerealiseerd
 - = niet gerealiseerd absoluut gezien niet gerealiseerd, relatief gezien wel.

tabel 79 hogescholen met doelstellingen imagoverbetering en productieverbetering van de vastgoedingreep

Zowel de HAN als Saxion (>2000) streven niet naar het verlagen van kosten, maar naar het verbeteren van het onderscheidend vermogen. Saxion realiseert haar doelstellingen met functionele aanpassingen in de bestaande gebouwen. De HAN vernieuwt haar vastgoedportefeuille partieel. Ook is de HAN eerder gestart met vernieuwen dan Saxion. Bij de HAN zijn twee neveneffecten opgetreden; zowel de satisfactie van de medewerkers als de cultuur zijn verbeterd. Vastgoed is binnen de HAN volgend aan het primaire proces. Vastgoedingrepen worden uitgevoerd op aanvraag van de verantwoordelijke faculteiten. Het proces van cultuurverandering en verbetering van satisfactie is ingezet door veranderingen in het primaire proces.

De vastgoedingrepen sluiten hierop aan. Binnen Saxion is de vastgoedfunctie in de beschouwde periode sterk veranderd, van 'volgend' naar ondersteunend. De noodzakelijke veranderingen in het primaire proces waarbij de student steeds meer centraal is komen te staan, worden ondersteund door het vastgoed.

Invloed van contextvariabelen

Uit de voorgaande analyses wordt duidelijk dat het wel of niet behalen van de doelstellingen afhankelijk is van consistentie van het vastgoedbeleid met het hogeschoolbeleid. De heersende cultuur is daarbij een bepalende voorwaarde. Daarom zijn per case alle variabelen uit de context kort getypeerd (tabel 80). In verband met overzichtelijkheid zijn de cases geordend naar de mate waarin de doelstellingen gerealiseerd zijn. Opgemerkt kan worden dat de niet gerealiseerde kostenverlaging van de HSZ veroorzaakt wordt doordat de fusie na de vastgoedingreep heeft plaatsgevonden. De kostenverhoging, die minimaal was, wordt geheel veroorzaakt door de oudere gebouwen. In de verdere analyse wordt ervan uitgegaan dat ook deze doelstelling gerealiseerd is.

Eerdere analyses hebben laten zien dat het wel of niet realiseren van de doelstelling niet afhankelijk is van de doelstelling of de ingreep. Ook is gebleken dat de doelstellingen alleen gerealiseerd worden indien deze consistent afgeleid zijn van het hogeschoolbeleid en gerealiseerd worden binnen de centrale kaders. Centrale kaders wil niet altijd zeggen dat de vastgoedfunctie centraal georganiseerd is. De vastgoedverantwoordelijkheid is ondergebracht bij de faculteiten. Door een aantal slechtere ervaringen is men ervan overtuigd geraakt dat zij de vastgoedafdeling nodig hebben om de huisvesting op juiste wijze en binnen de financiële kaders gerealiseerd te krijgen.

Uit de tabel blijkt dat het voor het realiseren van de doelstellingen niet uitmaakt op welke wijze de vastgoedfunctie ingevuld wordt. Ook de organisatie van de vastgoedportefeuille, de aansturing van de vastgoedportefeuille en de wijze waarop vastgoed gefinancierd worden zijn geen discriminerende factoren. Deze kunnen wel een rol spelen als versterker of demper van de effecten. Zo blijkt uit de vergelijking tussen Saxion (<2000) en Avans dat de kostenverhoging bij Avans veroorzaakt wordt door de slechtere staat van de vastgoedportefeuille.

Fusie en reorganisatie zijn contextvariabelen waarvan het niet op voorhand mogelijk is om de effecten ervan aan te geven. Zoals uit de HSZ-case blijkt kan er sprake zijn van versterkende of conflicterende effecten.

Wanneer de vastgoeddoelstellingen overeenkomen met het beleid en de cultuur, is er sprake van positieve neveneffecten zoals bij de HAN en de HSZ. Wanneer het hogeschoolbeleid en de huisvesting wel overeenkomen, maar de cultuur hier niet bij aansluit leidt dit tot ontevredenheid, zoals bij hogeschool INHOLLAND. Wanneer de cultuur van de organisatie aansluit bij de doelen, worden de discrepanties in het vastgoed geaccepteerd of in een rustig tempo aangepast.

De HRO (>2000) is de uitzondering hierop. De organisatiedoelstelling en vastgoedingrepen van de HRO zijn gericht op het onderscheidend vermogen: 'toonaangevend in de regio' en functionele aanpassingen van representatieve ruimten, terwijl hun operationele doelstellingen, zoals geformuleerd in het vastgoedbeleid, gericht zijn op verbetering van de productie. Omdat de HRO haar organisatiedoelstellingen vrij recent geformuleerd heeft is het mogelijk dat op termijn neveneffecten zichtbaar worden. Nu is dat nog niet het geval.

Voor INHOLLAND geldt dat zij haar hogeschoolbeleid en haar vastgoedingrepen gericht heeft op verbetering van het onderscheidend vermogen en de productiviteit. De heersende cultuur binnen de instelling is echter (nog) niet innovatief te noemen. Gevolg is dat er negatieve neveneffecten zijn opgetreden in het onderscheidend vermogen. De tijd zal uitwijzen in hoeverre vastgoed als middel kan dienen om de gewenste cultuurverandering te ondersteunen. Wanneer de tijdspanne waarin dit plaatsvindt te lang duurt, kan de ontevredenheid de positieve effecten van een vastgoedingreep ombuigen en negatief beïnvloeden.

	Avans	HRO <2000	Hanze	HHS	INH	Saxion <2000
Organisatiespecifiek						
Hogeschoolbeleid gericht op	(1998) deskundigheid bevordering van medewerkers, ICT, innovatie en strategische allianties	(1999) praktisch, concrete resultaten, innovatief maar niet modieus, internationale omgeving	(1996) bundeling van opleidingen, inspirerende werkplaatsen waar de permanent lerende student centraal staat, aandacht voor ICT en beroepsuitoefening in internationaal perspectief	(2002) kwalitatief hoogwaardig en innovatief beroepsonderwijs, maximale ontwikkeling van studenten	(2001) continue vernieuwing, fijnmazig netwerk van maatwerkopleidingen	(1998) beroepspraktijk, actief leren en persoonlijke leerweg studenten
Cultuur	verschuiving van regel naar ondersteunend	ondersteunend	verschuiving van regel naar ondersteunend	verschuiving van regel naar ondersteunend	doelgericht / innovatief	ondersteunend
Fusie verleden	voor 1997, in 1998 en 2001	voor 1997 en in 2002	1993	1998 en 2003	1999/2000	1998
Reorganisaties	-	1999	2003	-	2001 ondersteunende diensten, 2002 primair proces	2000
Vastgoed						
Vastgoedbeleid	gericht op nieuwbouw op termijn	huisvesten aan de oost-west metrolijn	concentratie van onderwijs gedeeltemetrisch op campus	gericht op samenwerking met derden	wat je bent moet je uitstralen	handhaven bestaande voorraad
Vastgoedfunctie	reactief	reactief	reactief	reactief	proactief	reactief
Aansturing vastgoed	vanuit projectbureau	vanuit facilitair bedrijf	stafbureau voor beleid en uitvoering	vanuit facilitair bedrijf	stafafdeling voor beleid en realisatie - uitvoering binnen facilitair bedrijf	vanuit facilitair bedrijf
Vastgoedportefeuille	decentraal gelijkwaardig	decentraal gelijkwaardig	decentraal gelijkwaardig	unilocatie sinds 1997 - na 2002 ook vestigingen in Zoetermeer, Rijswijk en Delft	decentraal / gelijkwaardig	decentraal / gelijkwaardig
Staat vastgoed	functioneel verouderd	divers	divers	recent	divers	redelijk recent (eind jaren 90)
Financiering vastgoed	budgetgestuurd, exploitatie en investeringen gescheiden	lumpsum vanuit de OKF	lumpsum vanuit de OKF	lumpsum vanuit de OKF	lumpsum vanuit de OKF - exploitatie lasten en investeringen geïntegreerd	lumpsum vanuit de OKF

	Avans	HRO <2000	Hanze	HHS	INH	Saxion <2000
Organisatiespecifiek						
Vastgoedingreep						
Typering	uitstellen onderhoud en aanpassingen (alleen noodzakelijk onderhoud)	beschikken	beschikken en partiële nieuwbouw op campus	nieuwbouw (1997)	beschikken en partiële nieuwbouw	uitstellen onderhoud en aanpassingen (alleen noodzakelijk onderhoud)
Doelstelling	kosten verlagen	kosten verlagen en vergroten onderwijssynergie	kosten verlagen en imago verbeteren	kosten verlagen, vergroten onderwijssynergie, imago verbeteren, productie verhogen	kosten verlagen, flexibiliteit verhogen, imago verbeteren, productie verhogen, cultuur verbeteren	kosten verlagen
Gerealiseerd	-	-	-	imago verbeteren	flexibiliteit verhogen, kosten verlagen	kosten verlagen
Tijdelijk effect	-	-	-	productie verhogen	imago verbeteren, cultuur veranderen (nog bezig), productie verhogen	-
Niet gerealiseerd	kosten verlagen	kosten verlagen en vergroten onderwijssynergie	kosten verlagen (gelijk gebleven) en imago verbeteren (verslechterd)	kosten verlagen (zijn toegenomen), vergroten onderwijssynergie (niet gerealiseerd)	-	-
Neveneffect	imagoverslechtering	-	-	-	-	imagoverslechtering

tabel 80 contextvariabelen geordend naar mate waarin het doel van de vastgoedingreep is gerealiseerd – 1-

	Fontys	HRO > 2000	Saxion >2000	HSZ	HAN
Organisatiespecifiek					
Hogeschoolbeleid gericht op	(2002) continue verbetering van onderwijs in dynamische werkomgeving, studenten centraal	(2002) toonaangevend in regio, herkenbaar, innovatief, dynamisch, pragmatisch, oplossingsgericht, samenwerking met oog voor maatschappelijke context	(2004) student centraal, inspirerende en motiverende werkomgeving, vakbekwame dienstverlening, gezonde financiële basis van de hogeschool	(2002) maatschappelijke kennisonderneming, student centraal, kwalitatieve en innovatieve profilering, eurregionale functie, flexibel, informeel, inventief en toetsbaar	(2002) gedegen vernieuwend en waardevast onderwijs, in unieke omgeving, hoogniveau van dienstverlening, student centraal, grote diversiteit aan opleidingen
Cultuur	verschuiving van ondersteunend naar doelgericht (ca 2000)	doelgericht	doelgericht	doelgericht - na 2004 verschuivend naar ondersteunend	verschuivend van ondersteunend naar doelgericht (ca 2000)
Fusie verleden	1996	voor 1997 en in 2002	1999	2001	1997
Reorganisaties	2000	1999	2000 ondersteunende diensten, 2004 primair proces	-	2001
Vastgoed					
Vastgoedbeleid	gericht op capaciteit en functionaliteit	huisvesten aan de oost west metrolijn	generieke en flexibele ruimten, bij openbaar vervoer knooppunt door overige functies studenten binden aan gebouw	centralisatie van onderwijs in Sittard, Heerlen en Maastricht - huisvesting moet efficiënt en functioneel zijn	faciliteiten met eigen huisvesting (Arnhem: eigen gebouwen - Nijmegen: afzonderlijke vleugels)
Vastgoedfunctie	reactief	reactief	proactief	reactief	reactief
Aansturing vastgoed	stafafdeling voor beleid en realisatie - uitvoering binnen facilitair bedrijf	vanuit facilitair bedrijf	vanuit facilitair bedrijf	vanuit facilitair bedrijf	vanuit facilitair bedrijf
Vastgoedportefeuille	decentraal / gelijkwaardig	decentraal gelijkwaardig	decentraal / gelijkwaardig	decentraal / gelijkwaardig	decentraal / gelijkwaardig
Staat vastgoed	divers	divers	redelijk recent (eind jaren 90)	divers	divers
Financiering vastgoed	lumpsum vanuit de OKF - miv 20004 als % van de omzet	lumpsum vanuit de OKF	lumpsum vanuit de OKF exploitatie en investeringen geïntegreerd - na 2004 obv financiële positie hogeschool	lumpsum vanuit de OKF	lumpsum vanuit de OKF

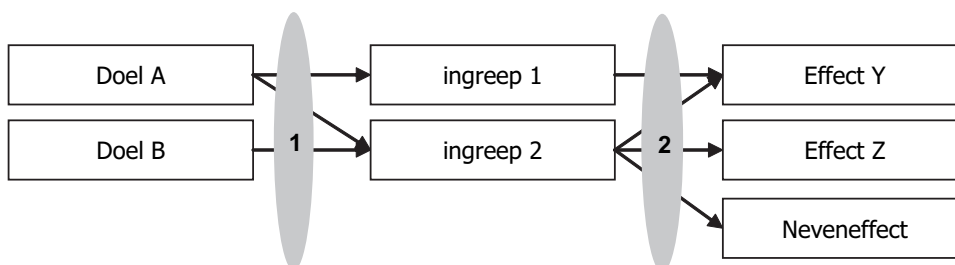
	Fontys	HRO > 2000	Saxion >2000	HSZ	HAN
Organisatiespecifiek					
Vastgoedingreep					
Typering	herschikken	functionele aanpassingen	functionele aanpassingen	nieuwbouw werd partieel door fusie tt van nieuwbouw	partieële nieuwbouw
Doelstelling	kosten verlagen, flexibiliteit verhogen	kosten verlagen, imago verbeteren, productie verhogen	imago verbeteren, productie verhogen	kosten verlagen, vergroten onderwijssynergie, imago verbeteren, cultuur verbeteren en innovatie verbeteren	imago verbeteren, productie verhogen
Gerealiseerd	kosten verlagen, flexibiliteit verhogen	kosten verlagen, imago verbeteren, productie verhogen	-	vergroten onderwijssynergie, imago verbeteren, cultuur verbeteren en innovatie verbeteren	imago verbeteren, productie verhogen
Tijdelijk effect	-	-	-	-	-
Niet gerealiseerd	-	-	-	kosten verlagen (alleen als % van totale lasten - door nieuwe fusie)	-
Neveneffect	-	-	-	productie verhogen	cultuurverbetering, satisfactieverhoging

tabel 81 contextvariabelen geordend naar mate waarin het doel van de vastgoedingreep is gerealiseerd – 2 -

7.4 CONCLUSIES

Doel, ingreep en effecten

Uit de analyses in dit hoofdstuk blijkt dat gelijke doelstellingen door diverse ingrepen gerealiseerd worden, in tegenstelling tot de veronderstelling. De verschillen zijn te verklaren door verschillen in de uitgangssituatie (bestaande vastgoedportefeuille) en de beleidskeuzes. Ook is gebleken dat gelijke ingrepen geen gelijke effecten hebben. Uit de analyse van de contextvariabelen blijkt dat consistentie tussen hogeschoolbeleid en vastgoedbeleid samen met de cultuur binnen de hogeschool bepalend zijn (figuur 60). Daarnaast is gebleken dat er sprake is van een hiërarchie in doelstellingen en ingrepen. Zo is kostenbesparing in het ene geval (bijv. Saxion <2000) het doel, terwijl het in een andere geval (bijv. Saxion >2000) het middel is om functionele aanpassingen te doen.



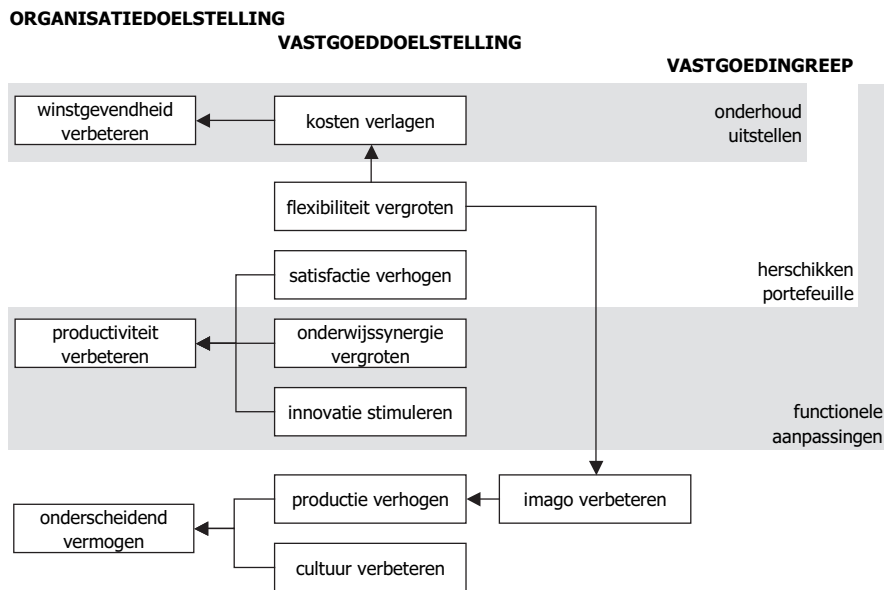
1= beleidskeuzes; uitgangssituatie vastgoedportefeuille

2= perceptie van betrokkenen; consistentie tussen cultuur, hogeschool- en vastgoedbeleid

figuur 60 'doel-vastgoedingreep-effect' keten met verklaringen

Hiërarchie in ingrepen en doelstellingen

In hoofdstuk 3 is al aangegeven dat de vastgoeddoelstellingen (of mogelijkheden om met vastgoed bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen) niet allemaal hetzelfde gedefinieerd zijn. Uit de empirie blijkt dat zowel de ingrepen en de effecten als de doelstellingen hiërarchisch geordend kunnen worden. De doelstellingen kunnen beschouwd worden als subdoel (manieren om met vastgoed bij te dragen) of als hoofddoel (beïnvloeding van prestatieaspecten). In figuur 61 zijn de doelstellingen uit de empirie geordend naar welke hoofddoelstellingen gerealiseerd zijn. Tevens is aangegeven op welke ingrepen en welk prestatieaspect deze betrekking hebben gehad, gebaseerd op de empirische data. In deze figuur zijn de negatieve neveneffecten niet weergegeven. Analyse van de negatieve neveneffecten laat zien dat deze veroorzaakt worden doordat de besluitvorming niet consistent is.



(partiële) nieuwbouw

figuur 61 doelstellingen, vastgoeddoelstellingen en vastgoedingrepen als middel, uit empirie

De opgetreden effecten zijn niet afhankelijk van de doelstellingen of de ingrepen, zoals uit de case-analyses blijkt. Wel blijkt dat de tijd een rol speelt. Tijdreeks-analyse laat zien dat in drie van de elf gevallen de doelen pas na enige tijd gerealiseerd worden. Vastgoedingrepen die gericht zijn op het verlagen van de kosten blijken tot vijf jaar na de ingreep de doelstellingen daadwerkelijk te realiseren. Ook blijkt dat er sprake is van substitutie tussen de budgetten: de personele kosten nemen toe als de huisvestingskosten verlaagd worden. Omdat de hogescholen de budgetten bepalen aan de hand van de lumpsumfinanciering, blijven de totale kosten gelijk.

Vastgoedingrepen gericht op imagoverbetering worden in alle gevallen gerealiseerd rond het jaar van oplevering. Het kan zijn dat de reclame rondom de ingreep al een aantrekkelijk effect heeft zoals de nieuwbouw van INHOLLAND (voormalige Ichthus hogeschool) op de Kop van Zuid. Dit gebouw werd in 2000 opgeleverd. Het marktaandeel van de instroom begon echter in 1999 al te stijgen. Deze stijging heeft drie jaar aangehouden (tot 2002). Ook voor de nieuwbouw van de HHS blijkt dat de stijging al voor de oplevering is begonnen (1997). In dit geval heeft de stijging minder lang aangehouden, maar is de instroom constant gebleven tot 2000. Na enige jaren sloeg het succes voor beide hogescholen om en werden zij door hun eigen succes ingehaald. Reden hiervoor was dat de toename van studenten zo groot was, (wat

niet voorzien was) dat er capaciteitsproblemen ontstonden zowel voor wat betreft de huisvesting als voor de ondersteuning van het onderwijs (studentenadministratie, cijfers enz.).

Voor INHOLLAND geldt dat omdat het aantal studenten substantieel groeide, de bezettingsgraad in het nieuwe gebouw zo hoog werd dat extra huisvesting gerealiseerd moest worden. Ook heeft de toename van het aantal studenten zijn weerslag gehad op het personeel. Samen met de reorganisatie en invoering van de nieuwe manier van werken heeft dit geleid tot afname van motivatie onder het personeel. De drukte in het gebouw en de afnemende motivatie van het personeel hebben ertoe bijgedragen dat het positieve imago van het gebouw omgeslagen is naar een negatief imago.

Negatieve neveneffecten komen voornamelijk tot uiting in het imago. Dit geldt zowel voor Avans en Saxion (<2000) als voor INHOLLAND. De negatieve neveneffecten zijn niet afhankelijk van de doelstellingen of de ingreep. In alle drie de gevallen is de motivatie van het personeel en de ontevredenheid van de studenten de oorzaak voor de verslechtering van het imago. Bij Avans is deze ingegeven door verouderde huisvesting en de fusies. Bij Saxion speelt de huisvesting ook een rol. De vrij nieuwe huisvesting (1998) was onvoldoende in staat om aan de veranderingen van het onderwijs tegemoet te komen. Voor INHOLLAND geldt dat het 'nieuwe onderwijsproces' vormgegeven is in de nieuwbouw. Echter door het initiële succes ontstonden problemen van overvolle les- en werklokalen. Ook de negatieve neveneffecten zoals kostenverhogingen komen tot uiting in het imago. Dit wordt veroorzaakt doordat de huisvestingskosten gebudgetteerd zijn. De noodzakelijke uitgaven worden dan geminimaliseerd met als gevolg een verslechterde kwaliteit/uitstraling of onvoldoende capaciteit.

Hiërarchie in ingrepen en effecten

Uit de analyse blijkt dat de gehanteerde typering van vastgoedingrepen bruikbaar is, mits rekening gehouden wordt met de doelstellingen. Zo blijkt in relatie met de effecten dat het onderscheid tussen herschikken en partiële nieuwbouw minimaal is. Wat ook logisch is, omdat herschikken van de portefeuille ook plaats kan vinden met nieuwbouw. Wel blijkt dat er twee soorten 'herschikken' zijn. Eén herschikking van de portefeuille gericht op het voldoen aan de capaciteitsvraag. En één gericht op de imago, productie of cultuur. Deze laatste is te vergelijken met partiële nieuwbouw. Het maakt feitelijk niet uit of een hogeschool haar objecten zelf bouwt of dat zij deze 'aantrekt'. Waar het om gaat is dat de objecten een zichtbare verbetering moeten zijn vanuit het perspectief van de studenten en docenten. Ook wanneer de ingrepen in relatie tot de effecten beschouwd worden, blijkt dat er sprake is van een hiërarchie. De meest positieve effecten worden gerealiseerd bij partiële nieuwbouw

(HAN). Dit geldt ook voor de HSZ die bezig was met het realiseren van een uniëlocatie. Door de fusie kan de nieuwbouw in Heerlen ook gezien worden als partiële nieuwbouw. De minst positieve effecten zijn gerealiseerd door het uitstellen van het reguliere onderhoud. Vanuit het perspectief van de effecten kunnen de ingrepen als in tabel 82 geordend worden van negatief naar positieve effecten.

Vastgoedingreep	Omvang van effecten in relaties tot doelstelling
Onderhoud	Negatief
Herschikking (capaciteit)	Minimaal, alleen kosten en capaciteitsdoelstellingen
Functionele aanpassing	Gerealiseerde doelstellingen
Nieuwbouw	Gerealiseerde doelstellingen en neveneffecten (positief en negatief)
Herschikken/partiële nieuwbouw (gericht op onderscheidend vermogen)	Gerealiseerde doelstellingen en positieve neveneffecten

tabel 82 hiërarchie in vastgoedingrepen geordend naar omvang van de effecten

Hoe omvangrijker de ingreep hoe groter de kans dat de doelstelling gerealiseerd is, met uitzondering van gehele nieuwbouw. Gehele nieuwbouw leidt niet altijd tot realisatie van de doelstellingen, terwijl partiële nieuwbouw naast het realiseren van de doelstellingen een aantal positieve neveneffecten laat zien. Een verklaring kan zijn dat partiële nieuwbouw minder omvangrijk is en er minder belanghebbenden zijn waardoor een optimale afstemming eenvoudiger te verkrijgen is dan wanneer er sprake is van een grote diversiteit van belanghebbenden. Door compromisvorming ontstaat de kans om één of meer doelstellingen ‘te vergeten’ of te laten vallen. Ook is de voorbereidingstijd voor nieuwbouw langer dan van de overige ingrepen, waardoor gedurende de tijd veranderingen op kunnen treden.

Het niet realiseren van de doelstellingen (bij Avans en Saxion <2000, de HRO <2000, INHOLLAND de Hanze en de HHS) wordt veroorzaakt door onvoldoende consistentie in de besluitvorming. Zo is bij de nieuwbouw van de HHS geen rekening gehouden met de exploitatiekosten. Bij het uitstellen van het onderhoud binnen Avans en Saxion is geen rekening gehouden met het feit dat correctief onderhoud over het algemeen duurder is dan preventief onderhoud. Zeker wanneer de periode van uitstel langer wordt en het gebouw ouder is.

7.4 LITERATUUR

- Plugge, M. (2003) De toegevoegde waarde van vastgoed bij fusies en overnames, afstudeerscriptie RE&H, TU Delft
- Raas, T.J.T. (2004), Vastgoed: het toevoegen van waarde, MBA Thesis, Zeist
- Stichting Vangnet-hbo (2003) *Zuinig op de toekomst, Van vroegtijdig waarschuwen naar toekomstgericht besturen*, Amsterdam
- Vries, J.C. de (2004) Benchmarking hbo-vastgoed, september HBO-raad

www.cfi.nl

www.HBO-raad.nl/kengetallen

8 Antwoorden op onderzoeksvragen en praktische implicatie

SAMENVATTING

In de eerste fase van het empirisch onderzoek is antwoord gezocht op de vraag hoe groot het effect van een vastgoedingreep is (meetbaarheid). Hiervoor zijn de vastgoedingrepen en de veranderingen in de prestatie van 17 hogescholen aan elkaar gerelateerd. De context is hierbij als een black box beschouwd. In de tweede fase is de black box geopend en zijn de variabelen uit de context meegenomen in de analyse. Door het systematisch beschrijven van de vastgoedingrepen en de veranderingen in de prestatieaspecten en de context is inzicht ontstaan in de achterliggende mechanismen (isoleerbaarheid). Ook is antwoord gegeven op de vragen of voor gelijke doelen gelijke ingrepen gerealiseerd worden, of de effecten van dezelfde ingrepen dan ook gelijk zijn, en in hoeverre de ingrepen en de effecten afhankelijk zijn van de context. Conclusies uit de voorgaande hoofdstukken zijn:

- De omvang van de effecten is niet eenduidig te kwantificeren.
- Gelijke doelen worden op verschillende manieren nagestreefd.
- Gelijke ingrepen resulteren in verschillende effecten.
- De bepalende contextvariabelen zijn de uitgangssituatie van het vastgoed, consistentie tussen het organisatiebeleid en de vastgoedingreep, en de organisatiecultuur.

Ook is duidelijk geworden dat er sprake is van een hiërarchie in vastgoeddoelstellingen. De verwarring over wat doel is en wat middel, draagt bij aan inconsistente beslissingen. Bijvoorbeeld wanneer het verlagen van de huisvestingslasten doel wordt in plaats van middel. De huisvesting zou zodanig van kwaliteit moeten zijn dat het als middel bijdraagt aan de kostenverlaging van de organisatie als geheel. Onderlinge beïnvloeding en (onvoorziene) neveneffecten zorgen ervoor dat de daadwerkelijke effecten afwijken van de beoogde. Een voorbeeld is de extreme toename van de studenten door nieuwbouw, met als gevolg dat het gebouw en de onderwijsorganisatie 'overbezet' raken. Dit leidt uiteindelijk tot ontevreden studenten en medewerkers. De veronderstelde lineaire relatie tussen doel, vastgoedingreep en effect blijkt in werkelijkheid gecompliceerder.

De resultaten zijn gebruikt om het conceptuele model aan te passen en hebben als onderlegger gediend om een routeplanner en landkaart te ontwikkelen. De routeplanner relateert de verschillende doelstellingen aan elkaar en aan de onderscheiden prestatieaspecten. Deze tabel kan gebruikt worden om beslissingen consistent te onderbouwen en de weg van bestaande vastgoedvoorraad naar gewenste voorraad te plannen. De landkaart geeft inzicht in het totale systeem van beïnvloeding binnen hogescholen. Het is aan de hand van de empirische data niet mogelijk om de relaties te kwantificeren. Wel is het mogelijk om een richting van beïnvloeding aan te geven. Wanneer de gebruikte prestatie-indicatoren in de landkaart weergegeven worden, wordt duidelijk waarom met deze indicatoren niet gemeten kan worden of de gewenste doelen ook daadwerkelijk bereikt worden. De landkaart biedt dan de mogelijkheid om nieuwe/andere indicatoren te ontwikkelen voor het monitoren van de prestatie van hogescholen in relatie tot vastgoedingrepen.



Hogeschool Rotterdam (Museumplein, foto L. van Vliet, 2005)

8.1 EFFECTEN VAN VASTGOEDINGREPEN NIET TE KWANTIFICEREN

Relatie vastgoed en prestatie is complexer en daardoor lastig te kwantificeren

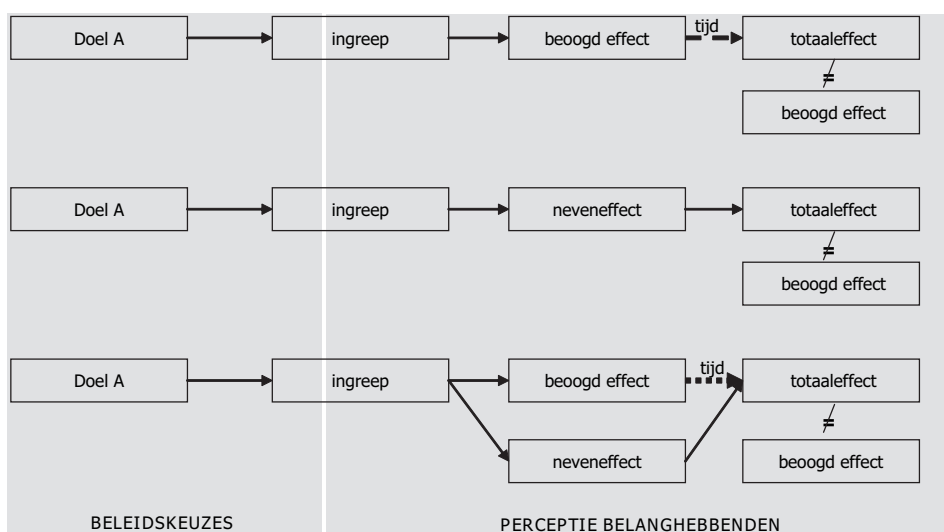
Om de onderzoeksvraag: 'hoe groot zijn de effecten van vastgoedingrepen?' te beantwoorden zijn in hoofdstuk 4 jn de veranderingen in de prestatie-indicatoren crosscase vergeleken als zijnde een black-box. De analyse van veranderingen in prestatie gecombineerd met gerealiseerde vastgoedingrepen leveren geen eenduidige patronen op. Het is dus niet zonder meer mogelijk om aan de hand van veranderingen in één variabele een voorspelling te doen over de verandering in prestatie.

In hoofdstuk 5 is een korte beschrijving gegeven van de ontwikkelingen in de context. Terwijl hoofdstuk 6 de doelstellingen en de effecten weergeeft, om aan te geven wat de beoogde doelstelling was en welke (beoogde en niet beoogde) prestatieverandering gerealiseerd is. Er zijn cases waarin het beoogde effect gerealiseerd is, maar dit slechts tijdelijk is. Zoals bij INHOLLAND, waar het nieuwe gebouw aan de Kop van Zuid zoveel studenten trok, dat de geplande norm van aantal studenten/m² vloeroppervlak direct bijgesteld moest worden. Dit resulteerde in negatieve beeldvorming en een dalende studenteninstroom.

Combinatie van de resultaten uit beide hoofdstukken leidt tot de conclusie dat de beschikbare indicatoren niet de juiste zijn om de effecten van vastgoed te duiden. Deze indicatoren zijn resultaatsindicatoren en geven alleen het uiteindelijke resultaat weer. Omdat er sprake is of kan zijn van neveneffecten, onvoorziene effecten, kan het uiteindelijke resultaat anders uitvallen. De gemeten uiteindelijke resultaten zijn dan niet zonder meer aan vastgoedingrepen toe te rekenen. Een voorbeeld is Saxion, waar het doel was de kosten te reduceren om daardoor de winstgevendheid te vergroten. Doordat onder andere het onderhoud en aangevraagde functionele aanpassingen uitgesteld werden verslechterde de tevredenheid van de medewerkers en studenten. Dit heeft ertoe geleid dat het doel, kostenverlaging, wel is gerealiseerd, maar door de negatieve uitstraling het aantal studenten afgenomen is. Daardoor namen ook de inkomsten af, waardoor de uiteindelijke winstgevendheid negatief uitviel. Het inzicht in wat nu daadwerkelijk de effecten van een vastgoedingreep zijn blijft daardoor achterwege. Evenals de omvang van de bijdrage van vastgoed in verhouding tot de bijdrage van de veranderingen in andere inputvariabelen en de context.

Het beoordelen van het realiseren van de doelstellingen is lastig omdat de doelstellingen van hogescholen niet meetbaar geformuleerd worden. De door de HBO-raad gehanteerde indicatoren waren de enige beschikbare waarmee hogescholen onderling vergeleken konden worden. Deze indicatoren worden gebruikt om verantwoor-

ding af te leggen over de bedrijfsvoering en de besteding van middelen. Op grond van deze indicatoren is slechts een beperkt beeld te krijgen van de mate waarin de hogeschool haar doelstellingen heeft bereikt omdat deze indicatoren gericht zijn op de input en het proces en niet op de doelstellingen. Van deze prestatie-indicatoren laten de solvabiliteit, het marktaandeel van de instroom en de dus ook de instroom ten opzichte van de ingeschrevenen een verandering zien in de periode van een vastgoedingreep. De veranderingen in deze indicatoren kunnen ook het gevolg zijn van maatregelen op andere gebieden binnen de organisatie.



figuur 62 de invloed van tijd en neveneffecten op het realiseren van de beoogde effecten

Domein HBO-raad	Indicator	Ontwikkeling na vastgoedingreep
Domein Financiën:	Solvabiliteit	Laat geen eenduidige verandering zien.
	Liquiditeit	-
	Rentabiliteit	-
	Vaste kosten/totale kosten	-
Domein Personeel:	Omvang personeelsbestand	-
	Ingeschrevenen per fte	Neemt toe omdat het aantal ingeschrevenen toeneemt.
Domein Studenten:	Omvang (ingeschrevenen)	Neemt toe als gevolg van stijging instroom, maar is voor de grotere hogescholen niet erg groot.
	Marktaandeel van de instroom	Neemt tijdelijk toe na zichtbare vastgoedingreep en neemt af wanneer het onderhoud uitgesteld wordt.
Domein Onderwijs:	Maatschappelijke positie afgestudeerden	-
	Afgestudeerden die dezelfde keuze zouden maken	-

- = geen meetbaar effect geconstateerd.

tabel 83 hbo-prestatie-indicatoren en veranderingen in/na periode vastgoedingreep

De indicatoren in het domein financiën (tabel 83) laten geen verandering zien in relatie tot de vastgoedingrepen. Uitzondering is de solvabiliteit. Deze reageert als gevolg van investeringen in vastgoed, maar ook als gevolg van investeringen in de andere productiemiddelen, zoals ICT of technologie. Daarnaast zijn de budgetten voor huisvesting niet gebaseerd op wat er daadwerkelijk nodig is om de huisvesting op het gewenste niveau te houden, maar op de lumpsumfinanciering vanuit de overheid. Op hoofdlijnen komt dit overeen met de inschatting van de huisvestingskosten en het aantal studenten ten tijde van de OKF. De kwalitatieve veranderingen in de huisvesting van de afgelopen jaren zijn hierin niet verwerkt, met als gevolg dat de huisvestingsbudgetten niet meer voldoen.

De indicatoren in het domein personeel veranderen minimaal. Door een wijziging in de instroom verandert ook de indicator 'studenten per fte'. Omdat de toename in instroom slechts een klein deel is van het totaal aantal ingeschrevenen, is de verandering in deze indicator minimaal. Bovendien blijkt uit de ontwikkeling van deze indicator dat, zodra het aantal studenten toeneemt, ook het personeelsbestand toeneemt.

Van de indicatoren uit het domein studenten verandert alleen het marktaandeel van de instroom als er sprake is van een zichtbare vastgoedingreep. Deze toename van de instroom is echter tijdelijk. De instroom neemt af wanneer het onderhoud uitgesteld wordt. Door de wijziging in de instroom verandert de indicator 'omvang'. Deze toename is voor de grotere hogescholen niet extreem in relatie tot de totale omvang.

De indicatoren met betrekking tot het domein onderwijs reageren niet zichtbaar. Dit kan ook veroorzaakt worden doordat het niet duidelijk is welke studenten wanneer begonnen zijn. Hierdoor is het niet mogelijk om aan te geven welk deel van de studenten geconfronteerd is met een vastgoedingreep.

In tabel 84 zijn de ontwikkelingen van de cases uitgezet ten opzichte van de referentiecasi. Opvallend is dat de veranderingen in de prestatie-indicatoren sterk verschillen ook als de vastgoedingrepen gelijk zijn. Er is geen enkele case die op alledrie de prestatieaspecten een positieve ontwikkeling laat zien. Dit is niet verwonderlijk omdat er ook veranderingen zijn geweest in de andere onafhankelijke variabelen die effecten hebben gehad, bijvoorbeeld veranderingen in opleidingen, lespakketten en de regionale economische situatie. Voor de winstgevendheid geldt dat deze gemeenten is aan de hand van de solvabiliteit en de rentabiliteit. Zowel de HSZ als Saxion (>2000) lieten een meer positieve ontwikkeling van de rentabiliteit zien, en een negatievere ontwikkeling van de solvabiliteit dan de referentiecasi. Voor de HHS was dit precies andersom. Voor INHOLLAND geldt dat de ontwikkelingen met betrekking tot zowel de productiviteit als het onderscheidend vermogen tijdelijk zijn.

Prestatie-aspect	Referentie		
	Slechter	Beter	
Productiviteit	Hanze HHS	INH HRO <2000 Saxion <2000 Saxion >2000	Fontys HSZ HAN HRO >2000
Winstgevendheid	Fontys INH Hanze HAN Saxion <2000	HHS HSZ Saxion >2000	HHS HSZ Saxion >2000
Onderscheidend vermogen	Saxion >2000	INH HHS HRO <2000 Saxion <2000	Fontys Hanze HAN HSZ HRO >2000

tabel 84 ontwikkeling prestatieaspecten in de cases, ten opzichte van de referentiecasi

Ook laten de veranderingen in de afzonderlijke prestatie-indicatoren geen eenduidige patronen zien wanneer deze gerelateerd worden aan vastgoedingrepen. De Solvabiliteit en het Marktaandeel van de instroom nemen toen in de periode waarin een vastgoedingreep gerealiseerd is. Deze indicatoren laten ook een verandering zien die veroorzaakt wordt door investeringen in bijvoorbeeld ict of door beleidswijzigingen. Hierdoor zijn deze indicatoren niet zonder meer geschikt om inzicht te geven in de omvang van de effecten van een vastgoedingreep. Uit de ontwikkeling van de gehanteerde indicatoren valt niet op te maken wat de effecten van een vastgoedingreep zijn. Ook in cases waar in de context weinig veranderingen opgetreden zijn, blijkt dat deze indicatoren niet specifiek genoeg zijn. Uit de conclusies van hoofdstuk 7 blijkt echter dat de effecten van vastgoedingrepen wel degelijk te benoemen zijn en in sommige gevallen zelfs te kwantificeren, wanneer er gebruik gemaakt wordt van andere indicatoren.

Effecten van gelijke vastgoedingrepen zijn ongelijk

Uit de analyse van de ingrepen en de effecten kan het antwoord op de tweede onderzoeksvraag: 'zijn effecten van dezelfde ingrepen gelijk?' afgeleid worden.

Een aantal hogescholen heeft dezelfde ingreep gerealiseerd, maar de effecten van deze ingrepen verschillen. Fontys en HRO (<2000) hebben door middel van herschikking onder andere de kosten willen verlagen. Fontys heeft dat gerealiseerd, de HRO niet. Ook is in sommige cases sprake van tijdelijke realisatie van doelstellingen. Zo zijn binnen INHOLLAND het imago en de productie verbeterd in de eerste periode (tot 5 jaar) na de partiële nieuwbouw. Geconcludeerd kan worden dat de effecten van dezelfde ingrepen ongelijk zijn. In tabel 85 zijn de geaggregeerde resultaten weergegeven. Uit deze tabel blijkt dat alleen de doelstellingen zijn gerealiseerd waar functionele aanpassingen en partiële nieuwbouw is ingezet als middel.

Vastgoedingreep	Doel	Realisatie doelen	Neveneffecten
Uitstellen onderhoud	Winstgevendheid	Nee, kosten zijn gelijk gebleven. In één geval zelfs kostenverhoging.	Negatief: verslechtering imago en afname studenten.
Functionele aanpassingen	Productiviteit, onderscheidend vermogen	Ja, toename van aantal studenten, imagoverbetering.	Nee
Herschikken van de vastgoedportefeuille	Productiviteit	Nee, niet allemaal. Kostenverlaging en flexibiliteitsverhoging wel, vergroten onderwijssynergie niet.	Nee
Partiële nieuwbouw	Productiviteit, onderscheidend vermogen	Ja, imago- en productievergroting in sommige cases tijdelijk.	Positief: satisfactie en cultuur zijn verbeterd.
Nieuwbouw	Productiviteit, onderscheidend vermogen	Nee, niet allemaal. In een case zijn de kosten niet verlaagd en is de onderwijssynergie niet verhoogd.	Nee

tabel 85 vastgoedingrepen, gerealiseerde doelen en neveneffecten geordend naar type vastgoedingreep

Vergelijking van de doelstellingen, de ingrepen en de effecten laat zien dat voor gelijke doelen verschillende ingrepen uitgevoerd worden. Voor het verbeteren van het prestatie-aspect winstgevendheid blijkt dat het vergroten van de opbrengsten zowel als gevolg van functionele aanpassingen als door partiële en gehele nieuwbouw gerealiseerd worden. De ingrepen gericht op het verlagen van de kosten leveren over het algemeen geen of minder positieve effecten op. Een oorzaak kan zijn dat door het uitstellen van onderhoud de meerkosten voor herstel extra hoog uitvallen. Een andere oorzaak kan zijn dat de kostenverlaging niet consistent is doorgevoerd in de totale besluitvorming binnen de organisatie maar alleen gericht is op de huisvestingskosten, en de financiële gevolgen van een ingreep niet meegewogen worden. Beslissingen worden genomen aan de hand van investeringen en niet op basis van de exploitatielasten. Voor de twee cases waar men met nieuwbouw de

doelstellingen wilde realiseren, geldt dat in beide gevallen de doelstellingen niet duurzaam gerealiseerd zijn. In de case HSZ is er sprake van grote organisatorische veranderingen: door de fusie tijdens (net na) de nieuwbouw is het voornemen om de hogeschool op een unielocatie te huisvesten en daarmee kosten te besparen niet gerealiseerd. In de case HHS is sprake van onvolledige informatie. De exploitatiekosten van de nieuwbouw waren ten tijde van de keuze voor een alternatief niet bekend, waardoor deze ook niet meegenomen zijn in de besluitvorming.

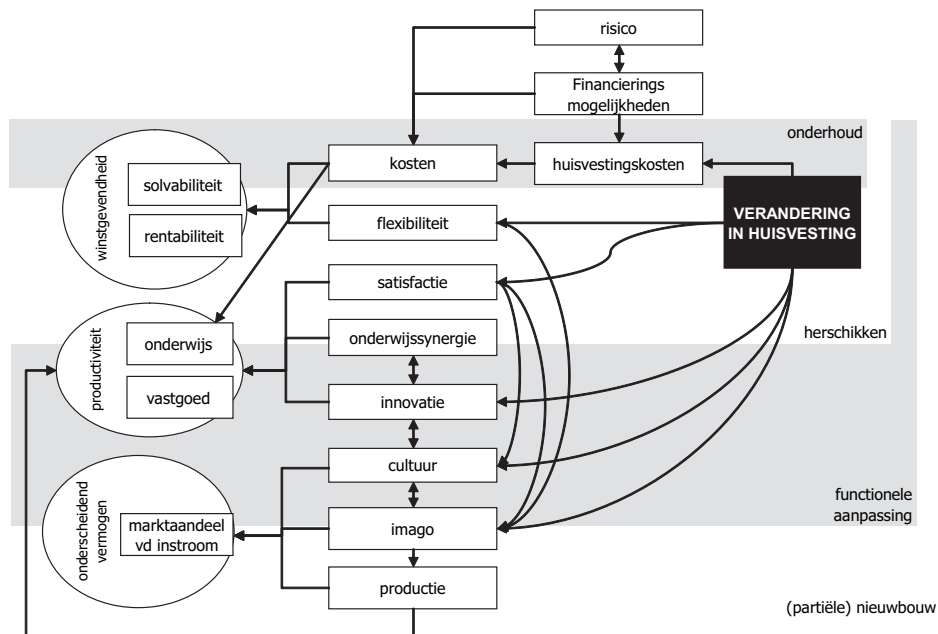
Voor de vier situaties waar herschikking als middel is ingezet is zowel sprake van neveneffecten als van onvolledige informatie, met als gevolg dat de effecten achteraf anders uit zijn gevallen. De negatieve effecten komen tot uiting in het verslechterde imago. De positieve effecten hebben betrekking op verbeterde samenwerking en cultuur. Deze neveneffecten zijn onvoorzien en zijn daarom niet meegenomen in de besluitvorming. Negatieve neveneffecten zijn terug te vinden in de cases waar het onderhoud uitgesteld werd. Hierdoor is de kwaliteit van de huisvesting verslechterd. Bij Avans is hiervan meer sprake omdat de huisvesting technisch en functioneel verouderd was. Voor Saxion (<2000) geldt dat alleen sprake is van functionele veroudering. Daarnaast geldt dat het uitstellen van huisvestingsinitiatieven in deze cases het symptoom is geweest voor een organisatie in beweging zonder duidelijke richting. De onvrede over deze roerige periode gecombineerd met de zichtbare veroudering van de huisvesting heeft weer gevolgen voor het imago van de instelling.

Hiërarchie in doelen en middelen

Uit de casebeschrijvingen wordt duidelijk dat de vastgoeddoelstellingen soms doel en soms middel zijn om andere doelen te bereiken. Ook in hoofdstuk 7 is al geconstateerd dat er sprake is van een hiërarchie in vastgoeddoelen. Door per case de doel-middel keten te benoemen en aan te geven welke relaties van toepassing waren, in welke volgorde, wordt duidelijk dat er naast de veronderstelde relaties meer relaties een rol spelen. In figuur 63 zijn alle werkelijke relaties uit de cases samengevoegd (in bijlage III is de invulling per case weergegeven). Het optreden van neveneffecten wordt veroorzaakt omdat de onderlinge relaties omvangrijker zijn dan verondersteld. Het per case invullen van de relatieschema's visualiseert de doelstellingen, relaties en (neven)effecten. Aan de hand van de theorie zijn in het conceptueel model een negental vastgoeddoelstellingen genoemd. De ingevulde doel-middel keten geeft duidelijk aan welke mogelijkheden onbenut zijn gebleven. Zichtbaar wordt dat het verbeteren van de financieringsmogelijkheden en beperking van risico niet als middel of doel ingezet worden. Ook geeft de doel-middel keten inzicht in welke maatregelen genomen hadden kunnen worden om het uiteindelijke resultaat te beïnvloeden. Ook wordt zichtbaar dat het verbeteren van de onderwijssynergie wel al doel genoemd wordt, maar dat het stimuleren van samenwerking in het model ontbrak.

Het vergroten van de flexibiliteit is in de cases gebruikt om de kosten te verlagen. Gebleken is dat toenemende flexibiliteit ook invloed heeft op het imago van de hogeschool, waardoor het aantal studenten toeneemt (productie). Gevolg van het toenemende aantal studenten is dat zowel de winstgevendheid (door toename van colleggeld), als de productiviteit (meer studenten) als het onderscheidende vermogen (marktaandeel van de instroom) veranderen. De onvoorziene (extreme) toename van het aantal studenten na de nieuwbouw van de HHS heeft ervoor gezorgd dat onvoldoende aandacht aan de onderwijsprocessen besteed kon worden, waardoor de kwaliteit niet voldeed en de studenten uiteindelijk ontevreden werden. Bij INHOLLAND heeft de onvoorziene toename van studenten ervoor gezorgd dat de ruimten een dermate hoge bezettingsgraad hadden, dat de tevredenheid van de studenten afnam. Met andere woorden, zowel de HHS als INHOLLAND werden slachtoffer van hun eigen succes doordat de neveneffecten niet vooraf in beeld gebracht zijn. Het feit dat 'financieringsmogelijkheden vergroten' en 'satisfactie verhogen' als mogelijkheid niet benut worden is deels historisch bepaald. De onderhoudsbudgetten zijn vastgesteld aan de hand van de OKF-financiering en voor nieuwbouw, herschikking en functionele aanpassingen beschikten hogescholen over voldoende eigen middelen. Anderzijds is er sprake van een groot kennishiaat op deze vlakken. Zo ontbreken binnen de meeste hogescholen cijfers over de tevredenheid van studenten en medewerkers.

De relaties tussen de doelstellingen zijn in een aantal gevallen wederkerig, zoals de relatie tussen de huisvesting, het onderwijsconcept en de cultuur van de organisatie. Het onderwijsconcept bepaalt voor een groot deel hoe de huisvesting eruit zal zien. Maar in een aantal gevallen zal de huisvesting bepalend zijn voor de mogelijkheden. Zo worden er steeds vaker kleine(re) goed geoutilleerde werkruimten gevraagd. Echter het ombouwen van collegezalen naar dergelijke ruimten zal niet gerealiseerd kunnen worden zonder tijd- en geldinspanning. Een ander voorbeeld is de wederkerige relatie tussen huisvesting en cultuur. Het gezamenlijk huisvesten van medewerkers is geen garantie voor een verbetering van de cultuur. Het kan er wel toe bijdragen. In de relaties tussen beheerskosten, huisvestingskosten, personele kosten en totale kosten kan sprake zijn van substitutie, besparingen binnen de huisvestingskosten kunnen gebruikt worden om tekorten van de personele kosten te dekken en andersom.



figuur 63 empirische en theoretische relaties gecombineerd (gezien vanuit de vastgoedingreep)

In figuur 62 is tevens aangegeven met welke vastgoedingreep de doelen nagestreefd zijn. Voor doelstellingen gericht op de winstgevendheid is onderhoud uitgesteld en is de vastgoedportefeuille herschikt. Voor doelstellingen gericht op de productiviteitsverbetering zijn eveneens herschikkingen van de vastgoedportefeuille uitgevoerd evenals functionele aanpassingen. Voor de verbetering van het onderscheidende vermogen zijn functionele aanpassingen en (partiële) nieuwbouw gerealiseerd. Effecten van vastgoedingrepen zijn sterk afhankelijk van de context.

Cultuur als discriminerende variabele

De derde onderzoeksvraag: ‘in hoeverre zijn de effecten contextafhankelijk?’, wordt beantwoord door alle beschreven variabelen uit de context weer te geven en op zoek te gaan naar verschillen in de context.

Het ontbreken van eenduidige patronen in de ontwikkeling van de prestatie-indicatoren gecombineerd met de constatering dat gelijke ingrepen ongelijke effecten hebben, leidt tot de bevestiging van de verwachting dat de context een belangrijke rol speelt. Zo hebben fusie, tevredenheid van medewerkers en de wijze waarop men met elkaar omgaat (= cultuur) bij Avans, INHOLLAND en de HAN een belangrijker rol gespeeld. Ook de Ausgangssituatie, de bestaande vastgoedvoorraad speelt een rol, zoals bij de verschillen tussen Avans en Saxion. Verder is uit de analyse van alle contextvariabelen gebleken dat cultuur binnen de hogeschool belangrijker is dan de

formele structuur. Consistente afstemming tussen hogeschoolbeleid en vastgoed-ingreep passend bij de cultuur van de hogeschool is belangrijkste voorwaarde voor het realiseren van doelstellingen.

Cultuur is in het onderzoek één van de contextvariabelen, en geen volstandige variabele. De gehanteerde indeling is gebaseerd op een typologische indeling aan de hand van de casebeschrijvingen. In de beschouwde cases zijn drie organisatieculturen te herkennen, de doelgerichte, de ondersteunende en de innovatieve. De regelcultuur komt in de casehogescholen niet meer voor. In de beschouwde periode hebben Avans, de HHS en de Hanze zich vanuit de regelcultuur ontwikkeld naar een ondersteunende cultuur. Uit de cases blijkt dat de vastgoeddoelstellingen van de hogescholen met een ondersteunende cultuur gericht zijn op verbetering van de winstgevendheid. Voor de doelgerichte hogescholen geldt dat de vastgoeddoelstellingen gericht zijn op verbetering van de productiviteit. Voor de hogeschool die zich ontwikkelt richting innovatief, zijn de vastgoeddoelstellingen gericht op het onderscheidend vermogen (tabel 86). Hierbij is de werkelijkheid gesimplificeerd om daarmee trends en hoofdlijnen helder te krijgen. De tabel is een weergave van de bevindingen uit de cases. Het is niet zonder meer mogelijk om alleen aan de hand van de doelstellingen hogescholen in te delen in een bepaalde cultuur, of andersom. Hogescholen met een regelcultuur of ondersteunende cultuur hoeven niet per definitie een doelstelling na te streven die gericht is op winstgevendheid.

Alle hogescholen met een ondersteunende cultuur hebben hun doelstellingen niet of slechts gedeeltelijk gerealiseerd. De vastgoedingrepen van deze hogescholen waren gericht op verbetering van de winstgevendheid terwijl de hogeschooldoelstellingen betrekking hadden op de productiviteit. Er is onvoldoende consistentie tussen het hogeschoolbeleid en de vastgoeddoelstellingen. Opvallend is dat bij de hogescholen waar de cultuur doelgericht is of zich in die richting ontwikkelt, de doelen ten minste worden gerealiseerd zonder negatieve neveneffecten. Bij deze hogescholen was er sprake van consistentie tussen de vastgoeddoelstelling en de organisatiedoelstellingen. Deze hadden allen betrekking op verbetering van de productiviteit. Voor de HSZ en HAN geldt dat de uiteindelijke effecten beter zijn dan alleen het realiseren van de doelstellingen. Voor INHOLLAND geldt dat er sprake is van consistentie tussen hogeschooldoelstellingen, vastgoeddoelstellingen en beoogde cultuur. De werkelijke cultuur is als gevolg van de fusie nog ambivalent en in ontwikkeling. Naast het feit dat cultuur een bepalende factor is voor de uiteindelijke effecten blijkt dat vastgoedingrepen invloed kunnen hebben op de cultuur. Zo kan een toenemende onderwijssynergie ervoor zorgen dat de cultuur binnen de organisatie verbetert, en omgekeerd.

	Winstgevendheid	Productiviteit	Onderscheidend vermogen
Regelcultuur	DOELSTELLINGEN NIET GEREALISEERD Avans HHS Hanze		
Ondersteunende cultuur	DOELSTELLINGEN WEL GEREALISEERD Saxion < 2000 HRO < 2000 Fontys HAN HSZ		
Doelgerichte cultuur	DOELSTELLINGEN WEL GEREALISEERD Saxion > 2000 HRO > 2000		
Innovatieve cultuur	DOELSTELLINGEN TIJDELIJK GEREALISEERD INH		

tabel 86 geïnventariseerde culturen en te verbeteren prestatieaspecten case hogescholen

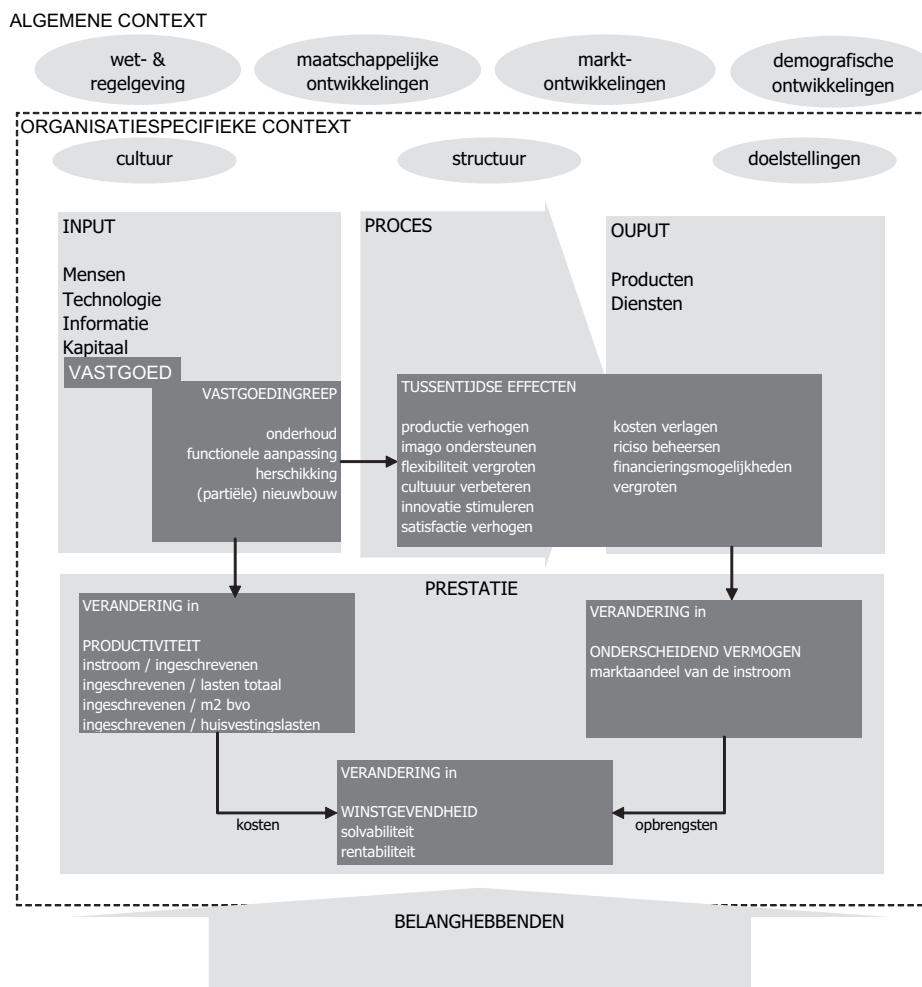
8.2 TERUGKOPPELING VAN BEVINDINGEN NAAR HET CONCEPTUEEL MODEL

Aanpassingen aan het conceptueel model

Het conceptueel model is gebaseerd op de literatuur en heeft gediend als leidraad voor de casebeschrijvingen. In het conceptueel model is de organisatie als systeem van input en output weergegeven. Prestatie is als oordeel van de belanghebbenden gepositioneerd. Ook de directe en indirecte beïnvloeding van vastgoed is in het model weergegeven. De verwachting was dat het conceptueel model de werkelijkheid in hoofdlijnen zou weergeven. De empirische resultaten geven aan dat er aanpassingen van het conceptueel model nodig zijn voor de aspecten prestatie en organisatiespecifieke context.

De prestatie is aangepast door de onderlinge relatie tussen de aspecten productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen beter aan te geven. Daarnaast zijn de aspecten kosten en opbrengsten aangevuld. Zo wordt duidelijk dat een vastgoedingreep de verschillende prestatieaspecten afzonderlijk kan beïnvloeden, dan wel door veranderingen in de kosten en/of de opbrengsten. Uit de cases is gebleken dat de vastgoedingrepen meerdere doelen kunnen hebben, waarbij binnen de

hogescholen als hoofddoelstelling telkens het verlagen van de kosten en/of het verhogen van opbrengsten werd genoemd. Beïnvloeding van het prestatie-aspect productiviteit was gericht op het verlagen van de kosten. Verbetering van het onderscheidende vermogen had betrekking op de opbrengsten. In de winstgevendheid komen beide aspecten samen. De specifieke context is aangepast omdat het onderscheid in hogescholen met inhoudelijke, regionale en studentgerichte oriëntatie te globaal bleek te zijn. Ook de omvang van de hogeschool speelt een rol als het gaat om de invulling van vastgoedmanagement. Daarnaast bleek dat de structuur binnen de organisatie geen rol van belang speelt. Deze variabele is daarom weggelaten.



figuur 64 aangepast conceptueel model

Het aangepaste conceptueel model (figuur 64) laat zien welke effecten een vastgoed-ingreep kan hebben. Het kan op portefeuilleniveau gehanteerd worden om duidelijk te maken via welke vastgoed-ingrepen en andere maatregelen men de verschillende prestatieaspecten kan sturen. In het aangepaste model ontbreken de relaties tussen de doelstellingen en de hiërarchie van de doelstellingen.

Naast het verkrijgen inzicht was de doelstelling van het onderzoek het ontwikkelen van een beslissingsondersteunende model dat de relaties tussen vastgoed en organisatieprestatie binnen een bepaalde context beschrijft en verklaart, zodat bestuurders en vastgoedmanagers beter onderbouwde beslissingen kunnen nemen. Uit de analyses blijkt dat het ontbreken van consistentie tussen hogeschool doelstellingen, cultuur en vastgoed-ingreep één van de belangrijkste redenen is waarom de beoogde doelstellingen niet gerealiseerd worden. Ook is gebleken dat wanneer geen rekening gehouden wordt met neveneffecten deze als onvoorzien zullen optreden en er voor zorgen dat de beoogde effecten niet of alleen 'toevallig' gerealiseerd worden.

Om als beslissingsondersteunend model te kunnen fungeren, zal het conceptueel model aangevuld moeten worden met de onderlinge hiërarchie en relaties. Daarnaast moet het model zowel gebruikt kunnen worden op bestuurlijk niveau, voor een snelle richtgevende beslissing en voor een meer gedetailleerde onderbouwing van de gekozen vastgoed-ingreep. Om het conceptueel model niet te complex en onoverzichtelijk te maken, zijn er twee aanvullende modellen ontwikkeld: de landkaart en de routeplanner. In de landkaart zijn alle empirische en theoretische relaties tussen vastgoed en organisatieprestatie weergegeven. De landkaart geeft daarmee inzicht in de bestaande en veronderstelde relaties tussen vastgoed en organisatieprestatie en kan ook gezien worden als het resultaat van het onderzoek. De landkaart dient om het totaal van mogelijkheden en doelstellingen in relatie tot elkaar te beschouwen, waarmee het tegemoet komt aan de problemen met betrekking tot de isoleerbaarheid. En de routeplanner kan gebruikt worden om de afwegingen te onderbouwen. De routeplanner is ontwikkeld ter bevordering van de inzichtelijkheid en consistentie in de besluitvorming.

8.3 IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK

De routeplanner

De crosscase-analyse laat zien dat er verschil is in de manier waarop organisaties hun doelstellingen willen realiseren. Uit de literatuurstudie bleek al dat er sprake is van een hiërarchie in vastgoeddoelstellingen (middel en doel). Aan de hand van de empirie is deze hiërarchie in kaart gebracht door de organisatie- en vastgoeddoelstellingen te ordenen naar doel-middel.

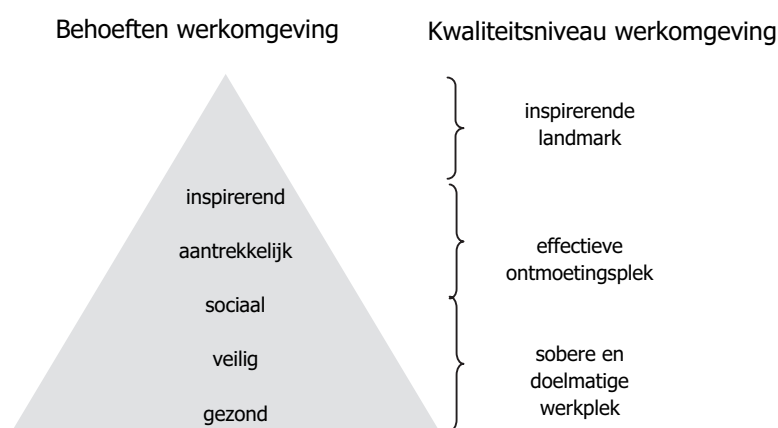
Een manier om de doel-middel ordening te verduidelijken is de beslistabel (Joldersma, 2004). Er zijn meerdere manieren voor het vormgeven van strategische besluitvorming, zoals Dynamic Actor Network Analysis en participatieve besluitvorming. De werkwijze van de beslistabel is vergelijkbaar met de opvattingen uit het kwaliteitsmanagement, waar de organisatiedoelstellingen aan de hand van een balanced scorecard (BSC) of een INK-model vertaald worden naar concrete activiteiten voor de afdelingen of zelfs voor individuele medewerkers. Zowel de BSC als het INK model zijn methoden die binnen hogescholen gebruikt worden of bekend zijn, daarom is gekozen voor gebruik van de beslistabel als onderligger. Een beslistabel is gebaseerd op de doelboom uit de strategische beleidsontwikkeling. Het doel van een dergelijke boom is om de hoofddoelstellingen van de organisatie zo concreet mogelijk te maken. Een beslisboom werkt met uitsluitende mogelijkheden. Kiest een organisatie voor één doel, dan is er een beperkt aantal middelen om deze doelstelling te bereiken. Deze middelen komen niet voor in het 'pad' bij een ander doel. In een beslistabel zijn er geen beperkingen. Hierdoor kunnen alle mogelijkheden ten behoeve van alle doelen geselecteerd worden. Een beslistabel sluit daarmee beter aan bij het feit dat vastgoedingrepen meerdere doelen kunnen dienen. Door in een beslistabel aan te geven op welke wijze de voorgaande doelstellingen geoperationaliseerd worden, ontstaat een strategisch pad. Voor strategische vastgoedbeslissingen gelden twee stappen. Allereerst dienen de organisatiedoelstellingen vertaald te worden naar vastgoeddoelstellingen en een kwaliteit van het vastgoed. Daarna komt de realisatie en moet het stappenplan ontworpen worden op basis van de bestaande vastgoedvoorraad. De keuzes in de eerste fase zijn beleidskeuzes, terwijl de keuzes in de tweede fase veelal gebaseerd zijn op de bestaande huisvesting en de beschikbare middelen.

Zoals uit de casebeschrijvingen is gebleken (met name bij de HHS) ontbreekt de consistentie tussen de eerste en de tweede stap. In tabel 87 zijn de mogelijke keuzes weergegeven in een beslistabel. In een beslistabel kunnen gelijke doelen in meerdere kolommen voorkomen. Dit is omdat een doel via een omweg gerealiseerd kan worden. Zo kunnen de kosten verlaagd worden (strategie 1) door het verlagen van de huisvestingskosten (strategie 2 en 3), wat gerealiseerd kan worden door de kwaliteit van de huisvesting te verlagen (strategie 4). De kosten kunnen verlaagd worden door het verlagen van de huisvestingskosten (strategie 2), wat gerealiseerd kan worden door de financieringsmogelijkheden te veranderen (strategie 3). Dit kan weer gerealiseerd worden door de kwaliteit van de huisvesting te verlagen maar ook door veranderingen in eigendomsvormen (strategie 4). In tabel 88 zijn beide wegen weergegeven. De routeplanner kan worden gebruikt om aan de hand van discussies de route te bepalen, om van de bestaande vastgoedvoorraad naar de gewenste te komen.

De uiteindelijke ingreep is niet alleen afhankelijk van de doelstellingen, maar ook van de bestaande situatie en het gewenste kwaliteitsniveau. Voor het bepalen van het gewenste kwaliteitsniveau is gebruikgemaakt van een voor vastgoed aangepaste en vereenvoudigde behoeftepiramide van Maslow (Van der Voordt, 2003; Den Heijer, 2006).

Hierin worden drie kwaliteitsniveaus onderscheiden:

1. sobere en doelmatige werkplek
2. effectieve ontmoetingsplek
3. inspirerende landmark



figuur 65 behoeftepiramide van Maslow aangepast voor vastgoed (Den Heijer, 2006)

Deze kwaliteitsniveaus zijn echter relatief en niet zonder overlap. Uit het onderzoek van Den Heijer (2006) is gebleken dat de inspirerende landmark betrekking heeft op doelstellingen die gericht zijn op het onderscheidend vermogen. De effectieve ontmoetingsplek is gerealiseerd om doelstellingen met betrekking tot winstgevendheid na te streven en de sobere en doelmatige werkplek heeft betrekking op het verbeteren van de productiviteit.

Deze routeplanner kan door twee doelgroepen en voor twee doeleinden gebruikt worden. Ten eerste door de vastgoedverantwoordelijken, om uit hun organisatie-doelstellingen vastgoedingrepen af te leiden. De tabel wordt dan van links naar rechts doorgenomen. Ten tweede om de keuze voor een vastgoedingreep te onderbouwen en aan te geven welke effecten deze ingreep kan hebben. De tabel wordt dan van rechts naar links doorlopen. In elke kolom is er de ruimte om andere maatregelen te formuleren dan er al staan. Belangrijk is om de achterliggende reden of motivatie voor een keuze te noteren. In een later stadium valt deze dan nog steeds te achterhalen, iets wat het aanpassen van besluiten gemakkelijker maakt.

Doelstelling organisatie-doelstelling	Doelstelling strategie -1-	beslispunt strategie -2-	beslispunt strategie -3-	beslispunt vastgoedgebeleid	beslispunt niveau vastgoed	Inventarisatie huidige kwaliteit vastgoed			beslispunt vastgoedingreep	beslispunt omvang vastgoedingreep	beslispunt financiering
productiviteit verbeteren	totale kosten verlagen	huisvestingskosten verlagen		kwaliteit van de huisvesting verlagen	isobere en doelmatige werkplek	uitstellen onderhoud	totale portefeuille	eigen vermogen			
winstgevendheid verbeteren	opbrengsten verhogen	opbrengsten van derden verhogen	verloopkosten verlagen / vasthouden personeel door verhogen tevredenheid medewerkers		effectieve ontmoetingsplek	nieuwbouw	deel van portefeuille	vreemd vermogen			
onderscheidend vermogen verbeteren	anders:.....	opbrengsten verhogen door aantrekken meer studenten	verhogen productiviteit van personeel (meer met zelfde of minder)	flexibiliteit vergroten	representatieve landmark	afstoten deel vastgoedportefeuille	enkel object	eigendomsverhouding wijzigen			
anders:.....		anders:.....	verbeteren imago		anders:.....	aantrekken vastgoedobjecten	anders:.....	huur			
			financieringslasten verlagen	concentratie vastgoed op campus		functionele aanpassingen representatieve ruimten		anders:.....			
			innovatie / onderwijsvernieuwing stimuleren	concentratie in één gebouw		renovatie (= functionele aanpassing)					
			flexibiliteit vergroten	spreading		aanpassingen terrein					
			cultuur uitdragen / ondersteunen	intensiveren vloeroppervlak		herfocatie					
			samenwerking met derden stimuleren	extensiveren vloeroppervlak		anders:.....					
			anders:.....	anders:.....							
Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	

tabel 87 *bestis tabel als onderlegger voor een routeplanner*

Gebruik van de routeplanner in workshop

Om de routeplanner te valideren is deze gebruikt in een workshop met vastgoedverantwoordelijken en leden van de Colleges van Bestuur van de casehogescholen alsmede met deskundigen (december 2005). De deelnemers zijn in groepen verdeeld en kregen een casebeschrijving voorgelegd, genaamd: 'Hogeschool Gemiddeld'. Deze bestond uit een beschrijving van een 'gemiddelde' hogeschool met een bestaande doelstelling die door meerdere casehogescholen geformuleerd is. Ook de vastgoedportefeuille van deze fictieve case was samengesteld uit de vastgoedportefeuilles van de negen casehogescholen, inclusief de problemen. Vervolgens is de deelnemers gevraagd welke vastgoedingrepen voor 'Hogeschool Gemiddeld' gerealiseerd zouden moeten worden en waarom. Nadat de twee groepen deelnemers een globale vastgoedstrategie bepaald hadden, werd de routeplanner overhandigd. Doel was dezelfde vraag nogmaals te beantwoorden maar nu met gebruikmaking van de tabel. De resultaten zijn plenair gepresenteerd en besproken. In de eerste groep is de tabel gebruikt om de voorgestelde ingrepen te onderbouwen en aan te scherpen. Door de tabel van rechts naar links te gebruiken, uitgaande van de voorgenomen vastgoedingrepen, werd duidelijk welke andere effecten er zouden optreden. De uiteindelijke vastgoedingreep is op onderdelen aangepast en er zijn andere maatregelen voorgesteld om ervoor te zorgen dat deze bijkomende effecten niet tegengesteld zouden werken. De tweede groep had problemen met het opstellen van een eenduidige vastgoedingreep. Volgens de deelnemers is een voorgenomen vastgoedingreep sterk afhankelijk van de 'gekte van de dag'. Hiermee werd bedoeld dat strategieën ineens kunnen wijzigen als gevolg van aanbiedingen van buiten, zoals het ter beschikking komen van grond of gebouwen, wijzigende beleidsvoornemens vanuit de gemeente of collega-instellingen. Door gebruik te maken van de routeplanner werd het voor deze groep gemakkelijker om met de geformuleerde doelstellingen als uitgangspunt de vastgoedingreep te plannen. Ook de veranderingen in de omgeving konden aan de hand van de tabel verwerkt worden in de uiteindelijke vastgoedingreep.

Uit de workshop zijn de volgende conclusies te trekken:

1. De routeplanner draagt bij aan de consistentie tussen beleid, doelstellingen en ingrepen.
2. De routeplanner geeft inzicht in onderlinge relaties die in de besluitvorming over het hoofd gezien worden.
3. De routeplanner kan gebruikt worden om de ingrepen te plannen vanuit de doelstellingen, en ook om vastgoedingrepen te onderbouwen en aan te geven welke effecten deze hebben op andere variabelen in de organisatie.
4. Met de routeplanner kunnen de gevolgen van tussentijdse wijzigingen in beleid, doelstellingen en omgeving voor de geplande vastgoedingrepen inzichtelijk gemaakt worden.

5. Er dient onderscheid gemaakt te worden in object- en portefeuilleniveau, omdat niet per definitie gelijke strategieën op objectniveau gerealiseerd hoeven te worden. Deze moeten wel passen binnen de strategie op portefeuilleniveau.

Belangrijkste conclusie van de deelnemers was dat de routeplanner kan bijdragen aan de benodigde consistentie in beleidskeuzes. Elke organisatie wordt geconfronteerd met andere keuzemogelijkheden en andere belanghebbenden. Daarom verschilt de routeplanner per situatie. Juist in de discussies over de speerpunten van beleid zal het inzicht in de gevolgen voor de organisatie ontstaan waardoor de routeplanner kan bijdragen aan het formuleren van betere beslissingen. Echter, wanneer goede indicatoren ontbreken, kunnen de effecten van de beslissingen niet gemonitord kunnen worden. De huidige prestatie-indicatoren kunnen hiervoor niet zonder meer gebruikt worden. Voor het bepalen van de juiste indicatoren is inzicht nodig in de onderlinge relaties.

De landkaart

Om tegemoet te komen aan de beperkingen van de routeplanner, door het niet kunnen monitoren van de effecten van de beslissingen, is de landkaart ontwikkeld (figuur 66). De empirische en theoretische onderlinge relaties uit de voorgaande paragrafen zijn geordend volgens het input-output model. In de landkaart zijn tevens een aantal factoren toegevoegd. Zo is als subdoel het verbeteren van de samenwerking met derden toegevoegd. In de beschouwde periode is dit niet van toepassing geweest, maar de laatste jaren wordt steeds meer ingezet op dit doel. Er is ook onderscheid gemaakt in de opbrengsten van derden en opbrengsten door het aantrekken van studenten. De veranderende regelgeving speelt hierbij een rol. Een andere variabele die is toegevoegd, is 'veiligheid verbeteren'. De toename van het aantal incidenten heeft gezorgd voor toenemende aandacht voor 'veiligheid' binnen hogescholen. De productiemiddelen (kapitaal, informatie, personeel, technologie) zijn apart weergegeven. In de landkaart staan 'huisvestingskosten', 'beheerskosten' en 'personele kosten' genoemd. Het gaat hier om de budgetten voor 'huisvestingskosten', 'beheerskosten' en 'personele kosten'.

Bij het invullen van de relatieschema's (zie bijlage III) bleek dat er onderscheid gemaakt dient te worden tussen de totale kosten en de huisvestingskosten. De huisvestingskosten zijn wel onderdeel van de totale kosten, maar er is ook sprake van substitutie. Zo worden besparingen in huisvesting gebruikt om eventuele tekorten of overschrijdingen in de personele of beheerskosten te dekken en andersom. De relatie tussen totale kosten en huisvestingskosten is dan ook wederkerig. Ook is er een relatie tussen de kosten, productie en de productiviteit. Dit is logisch omdat productiviteit in dit onderzoek weergegeven wordt met onder andere de indicatoren 'ingeschrevenen/kosten totaal' en 'ingeschrevenen/huisvestingskosten'. Uit de werkelijke relaties uit de cases blijkt dat de stijging in productiviteit in de meeste geval-

len eerder veroorzaakt is door een toename in ingeschrevenen (productie) dan door een afname in de kosten of in het vloeroppervlak.

De variabelen 'flexibiliteit', 'satisfactie', 'onderwijssynergie', 'innovatie' en 'cultuur' blijken elkaar onderling sterk te beïnvloeden. Ook heeft een verandering in vastgoed op vrijwel al deze variabelen invloed. Uit de verschillende cases bleek dat het niet mogelijk was om aan te geven welke variabele primair beïnvloed wordt en welke secundair. Dit is waarschijnlijk afhankelijk van welke doelen men nastreeft. In het model worden deze onderlinge relaties als wederkerig (twee kanten op) weergegeven. Voor het model maakt het niet uit welke variabele primair wijzigt. Het gaat om de onderlinge relaties en het feit dat een vastgoedingreep meerdere en verschillende effecten kan hebben. Andersom geldt dat wanneer het doel is het vergroten van de satisfactie, innovatie, samenwerking/onderwijssynergie, cultuur of imago dit veelal gevolgd wordt door een wijziging in vastgoed. Dat dit niet altijd het geval hoeft te zijn bewijst het initiatief van Saxion. Uit dit initiatief blijkt dat de bereikbaarheid, veelal als fysiek kenmerk van het vastgoed beschouwd, vergroot kan worden door organisatorische maatregelen.

SAXION GAAT STUDENTEN GRATIS OPHALEN

Deventer – Saxion Hogescholen gaat studenten die in de Achterhoek bij hun ouders blijven wonen gratis met de bus halen en brengen. Dat meldt de website van regionaal dagblad *De Stentor*.

Vanaf 1 september gaat de schoolbus rijden. Hij stopt onder meer in Winterswijk en Doetinchem. De bus levert de studenten om half negen voor de deur van de hogeschool in Deventer af. Om half vier vertrekt de bus weer huiswaarts. Saxion wil door deze dienstregeling meer studenten uit de Achterhoek trekken. In Enschede heeft de school al langer ervaringen met zo'n busdienst. Saxion wil voorkomen dat te veel studenten voor hbo-instellingen in Arnhem kiezen. [CB]

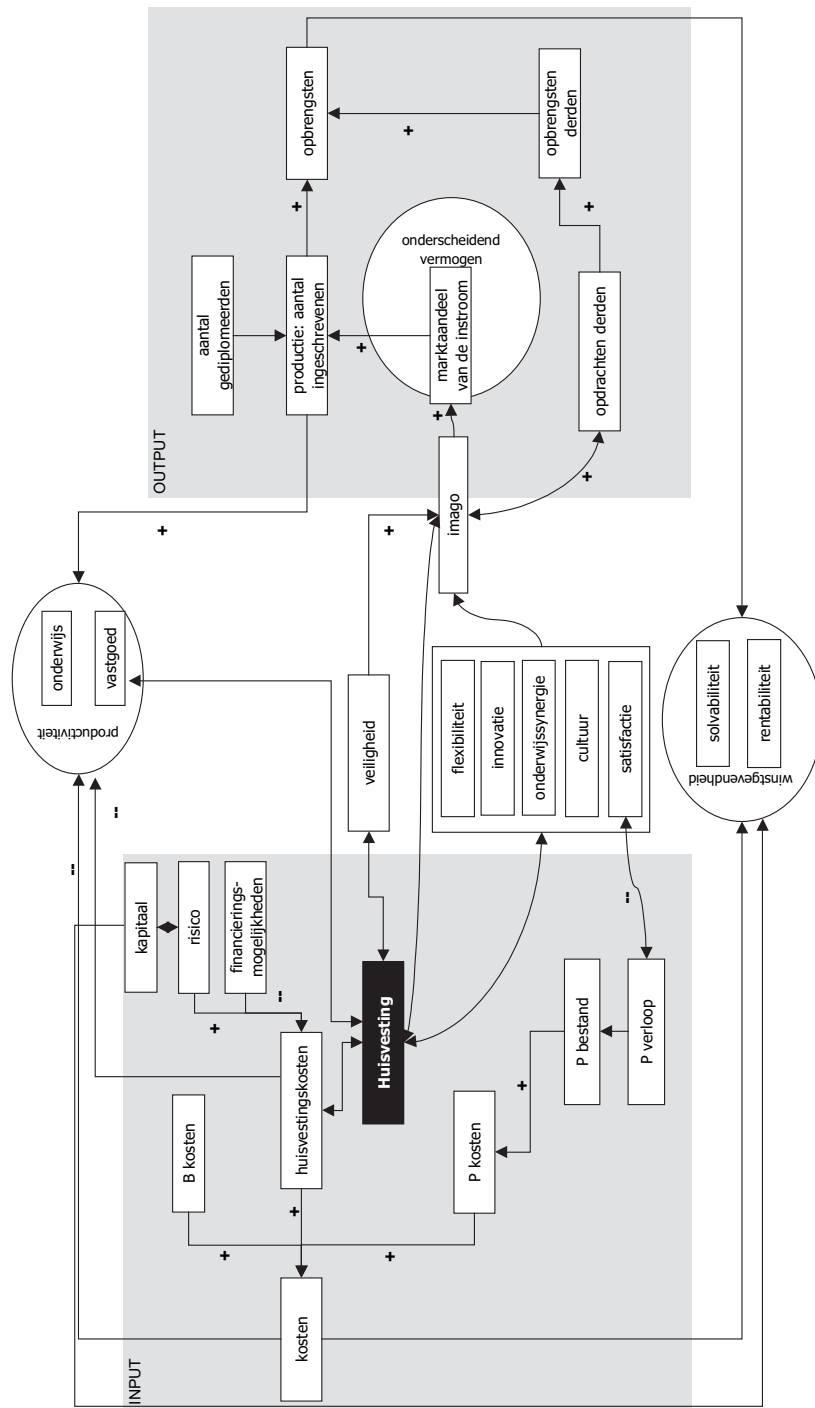
Bron bron: *Punt*, 15 juni 2006

De vastgoeddoelen 'verlagen van de kosten' en 'vergroten van de flexibiliteit' zijn in de cases gebruikt om de winstgevendheid te verbeteren. De effecten kwamen niet tot uiting in de gebruikte indicatoren 'solvabiliteit' en 'rentabiliteit'. Een verklaring hiervoor is dat de besparingen elders binnen de organisatie gebruikt worden zodat deze niet tot uiting komen in het resultaat of het vermogen (solvabiliteit is gedefinieerd als eigen vermogen/totale vermogen, en rentabiliteit als resultaat uit gewone bedrijfsvoering/baten). Een indicator die de huisvestingskosten en de opbrengsten aan elkaar relateert (huisvestingskosten/opbrengsten) is een betere oplossing. In de landkaart zijn de prestatieaspecten productiviteit, winstgevendheid en onderschei-

dend vermogen apart weergegeven. Hierdoor wordt duidelijk dat de prestatieaspecten niet los van elkaar te beschouwen zijn. Een verandering in de ene betekent vaak ook een verandering in (de) andere(n).

In de landkaart zijn verschillende relaties (pijlen) tussen de variabelen te herkennen. Zo zijn de gelijkgerichte en wederkerige relaties weergegeven als respectievelijk doorgetrokken en gestippelde pijlen. Maar ook zijn er rechte (haakse) en ronde pijlen. Deze geven de soort relatie weer, een rechte (haakse) of een dynamische. Het belangrijkste verschil tussen statische en dynamische relaties is de wederkerigheid van de relaties en de 'feed back loops'. 'Feed back loops' zijn niet lineaire relaties tussen variabelen. Er kunnen versterkende loops en tegengestelde 'loops' onderscheiden worden (Daalen, 2001). Door het simuleren van maatregelen en contexten kunnen de gevolgen in kaart gebracht worden wat leidt tot het vergroten van het inzicht in de werking van het systeem. In de landkaart is waarmogelijk de richting van de beïnvloeding aangegeven. Een '+' betekent een gelijke ontwikkeling, als de ene variabele toeneemt doet de andere dat ook. Een '-' houdt een tegengestelde ontwikkeling, wordt de eerste variabele kleiner, dan zal de tweede groter worden, en andersom.

De landkaart kan evenals de routeplanner op twee manieren gebruikt worden. De landkaart is opgezet om de prestatieaspecten te verbeteren. Deze zijn dan ook als eindvariabelen weergegeven (dit houdt in dat de pijlen daar eindigen). De landkaart geeft het geheel aan relaties weer. De start in de landkaart is afhankelijk van de organisatie en zal daarom telkens verschillen. De landkaart geeft niet één route voor het realiseren van de doelstellingen. Het geeft juist aan dat er meerdere mogelijkheden zijn, die in relatie tot elkaar en het gewenste effect afgewogen moeten worden.



figuur 66 landkaart

Nieuwe prestatie-indicatoren

In figuur 67 zijn in de landkaart de bestaande prestatie-indicatoren benoemd samen met mogelijke nieuwe indicatoren. Uit de landkaart met de huidige indicatoren blijkt dat de ‘resultaatvariabelen’ aan de buitenkant van de figuur gemeten worden. Wat inhoudt dat de indicatoren resultaten weergeven die gebaseerd zijn op veranderingen in meerdere variabelen. Omdat de veranderingen als gevolg van een vastgoedingreep divers zijn, komen de effecten niet zonder meer tot uiting in deze resultaatindicatoren. Daarnaast kunnen de indicatoren ook beïnvloed worden als gevolg van andere variabelen (zie ook conclusies met betrekking tot de meetbaarheid uit hoofdstuk 6).

In tabel 89 zijn de doelstellingen van de hogescholen van na 2000 (zoals in het onderzoek gebruikt) weergegeven. Deze zijn gebaseerd op de casebeschrijvingen en gelijk aan tabel 22 en tabel 23. In de kolom ‘huidige indicatoren’ staat aangegeven welke huidige indicatoren gebruikt kunnen worden. De tabel is aangevuld met mogelijke meetbare doelstellingen en indicatoren (deze zijn indicatief en dienen enkel als voorbeeld). Uit de tabel blijkt dat een groot deel van de doelstellingen gemonitord kan worden door dezelfde indicatoren:

- tevredenheid van studenten en medewerkers ten aanzien van de opleidingen (onderwijs) en de faciliteiten (waaronder huisvesting);
- omvang en opbrengsten van de opdrachten voor derden;
- het imago van de hogeschool beoordeeld door de (potentiële) studenten en het werkveld (waaronder potentiële opdracht- en werkgevers);
- het marktaandeel van de instroom.

Van deze indicatoren wordt op dit moment alleen het marktaandeel van de hogeschool per onderwijssector geregistreerd en gepubliceerd. Het imago van de hogeschool kan voor een deel gemeten worden aan de hand van de genoemde indicatoren ‘marktaandeel van de instroom’ en ‘omvang en omzet opdrachten derden’. Deze indicatoren zijn afhankelijk van elkaar, zoals uit de landkaart duidelijk wordt.

Hogeschool	Organisatie-doelstelling	huidige Indicatoren	nieuwe doelstellingen	Doelstelling vastgoedgreep
Saxion	(2004) student centraal, inspirerende en motiverende werkomgeving, vakbekwame dienstverlening, gezonde financiële basis van de HS	financiële kengetallen	studenttevredenheid, medewerkerstevredenheid	generieke en flexibele ruimten, bij openbaar vervoer knooppunt, door overige functies student binden aan gebouw
Fontys	(2004) kennispoorten en samenwerking, commerciële dienstverlening en toepassingsgericht onderzoek	-	opbrengsten opdrachten derden, omvang opdrachten derden, imago van HS beoordeeld door werkveld	passende huisvesting binnen geformuleerde duurzaamheidseisen
HRO	(2002) toonaangevend in regio, herkenbaar voor Rotterdam, innovatief, dynamisch, pragmatisch, oplossingsgericht, samenwerkend, met oog voor maatschappelijke context	-	marktaandeel, omvang opdrachten derden, imago van HS beoordeeld door werkveld, en studenten	aantrekkelijke huisvesting herkenbaar voor studenten, inrichten van faculteitspleinen, snelle ICT
INH	(2001) continue vernieuwing, fijnmazig netwerk van maatwerkopleidingen	-	tevredenheid van studenten ten aanzien van de opleidingen	wat je bent moet je uitstralen, zo flexibel mogelijk bouwen
HHS	(2002) kwalitatief hoogwaardig en innovatief beroepsopleiding, maximale ontwikkeling van de studenten	-	tevredenheid van studenten ten aanzien van de opleidingen	gericht op samenwerkingspartners : dependance in Zoetermeer, geplande nieuwbouw in Delft
HSZ	(2002) maatschappelijke kennisonderneming gericht op student, kwalitatieve en innovatieve profilering, eurregionale functie, flexibel, informeel, inventief en toetsbaar	-	marktaandeel, omvang opdrachten derden, imago van HS beoordeeld door werkveld, en studenten	centralisatie van onderwijs in Sittard - huisvestingplan getoets op functionaliteit en efficiency
HAN	(2000) gedegen, vernieuwend en waardevast onderwijs in unieke omgeving en hoog niveau dienstverlening, individuele student centraal, grote diversiteit aan opleidingen	-	tevredenheid van studenten ten aanzien van de opleidingen en de omgeving (faciliteiten)	faculteiten met eigen huisvesting (in arnhem in afzonderlijke gebouwen - in Nijmegen in afzonderlijke vleugels)
Hanze	(2002) versterkt verder: student centraal, flexibilisering, positionering, organisatie en cultuur - inrichting in schools in plaats van faculteiten	-	tevredenheid van studenten en medewerkers	clusteren van werkplekken van medewerkers en onderwijsactiviteiten van een school
Avans	(2002) maatwerk voor studenten, inspirerende werkomgeving, behorend tot de top 3 van NL, bijdragen aan innovatie voor bedrijven, randvoorwaarden: behoud van marktaandeel en efficiëntie van de organisatie	marktaandeel en kosten/baten verhouding	marktaandeel, omvang opdrachten derden, imago van HS beoordeeld door werkveld, en studenten	inrichten innovatief kennis leercentrum in de 3 vestigingsplaatsen

tabel 89 organisatie-doelstellingen case hogescholen en mogelijke indicatoren

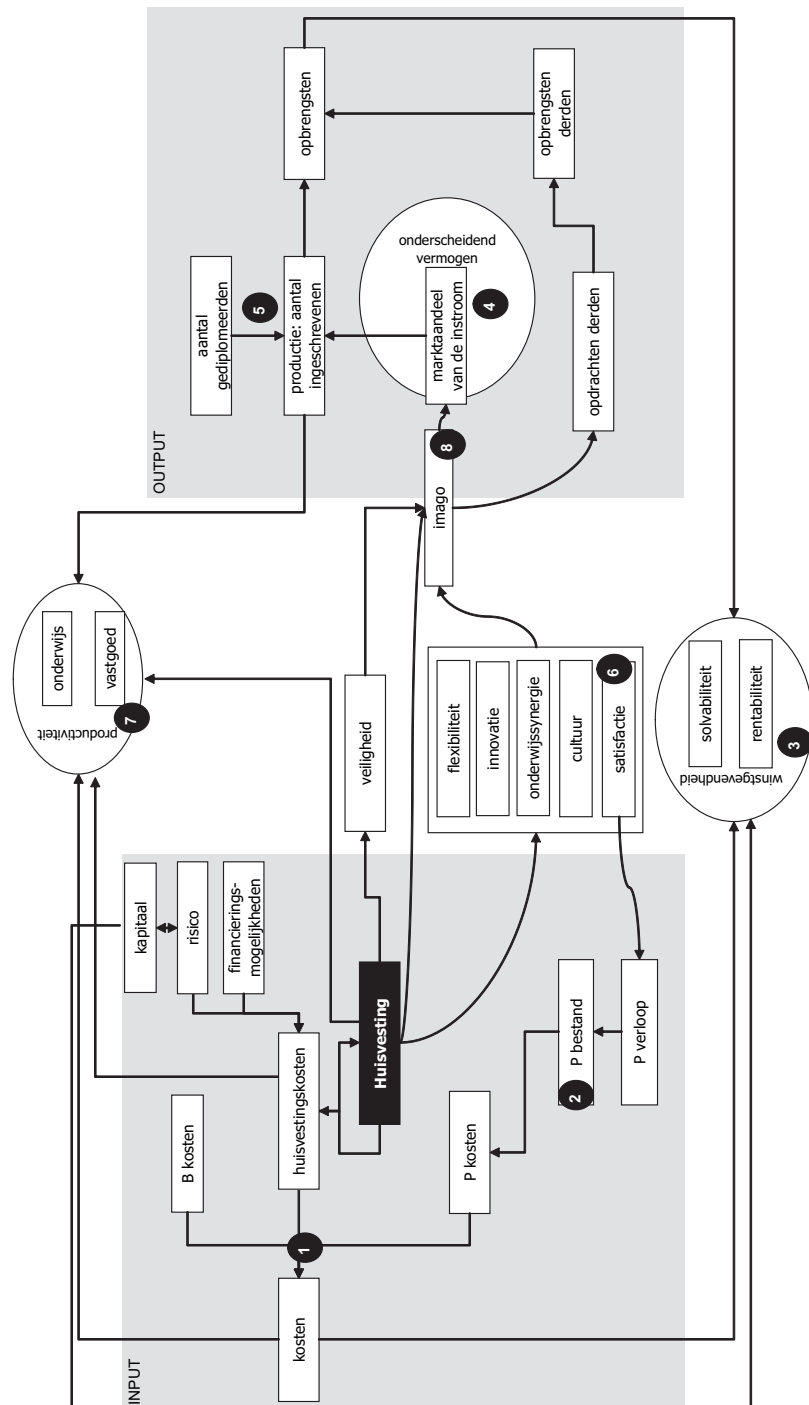
Omdat de doelstellingen per hogeschool verschillen, zouden zowel de organisatieprestatie als de indicatoren om deze te monitoren per hogeschool specifiek kunnen zijn. De landkaart biedt de mogelijkheid om nieuwe/andere indicatoren aan te wijzen voor het monitoren van de prestatie van hogescholen in relatie tot vastgoedingrepen. Wanneer de doelstelling is om het imago te verbeteren kan dit bijvoorbeeld gemonitord worden door veranderingen in de instroom en/of de opdrachten van derden. Ook gerelateerde variabelen kunnen in de beschouwing meegenomen worden. Komen de veranderingen direct door de vastgoedingreep, is de cultuur sterk veranderd, of is de veiligheid toegenomen? In figuur 67 zijn een aantal mogelijke indicatoren aangegeven die gebruikt kunnen worden om de effecten weer te geven. Variabelen als kosten en opbrengsten en aantal ingeschrevenen kunnen eenvoudig gekwantificeerd worden. Hiervoor bestaan prestatie-indicatoren. De overige variabelen uit het onderzoek, zijn veel moeilijker te kwantificeren. Deze zijn eerder relatief te noemen. Hiervoor zijn telkens typeringen gebruikt. Het probleem met typeringen is dat deze kwalitatief zijn en niet op te tellen of te vermenigvuldigen zijn.

De huidige indicatoren hebben betrekking op (1) kosten, (2) personeelsbestand, (3) solvabiliteit en de rentabiliteit, (4) marktaandeel van de instroom en (5) aantal ingeschrevenen en gediplomeerden. Als nieuwe indicatoren wordt voorgesteld om (6) tevredenheid, (7) productiviteit en (8) imago te monitoren.

Bij 1 gaat het om de verhouding tussen de huisvestingskosten en de totale kosten, of de huisvestingskosten in relatie tot de personele kosten. Deze data maken onderdeel uit van de HMI. Dergelijke indicatoren geven aan wat de verhouding is tussen de inzet van mensen en vastgoed. Deze indicatoren zijn alleen gebaseerd op kosten en hebben geen relatie met de opbrengsten. Hiervoor kunnen indicatoren die de huisvestingskosten relateren aan de opbrengsten gebruikt worden (7). Maar ook indicatoren die de huisvestingskosten relateren aan het aantal ingeschrevenen of de instroom zijn een betere maatstaf dan de kostengerelateerde indicatoren.

Voor de winstgevendheid (3) kan beter gebruikgemaakt worden van indicatoren die de kosten aan de opbrengsten relateren, bijvoorbeeld het financieel resultaat in de vorm van 'kosten/opbrengsten'. De solvabiliteit, de rentabiliteit en het financieel resultaat geven onvoldoende inzicht in wat er daadwerkelijk gebeurt binnen de organisatie. De indicator 'totale kosten per ingeschrevenen' is minder goed, omdat ook hier alleen het kostenaspect wordt weergegeven. Het zou kunnen zijn dat instellingen met hoge kosten per ingeschrevenen wel heel goed scoren op het studierendement en de opbrengsten derden waardoor de uiteindelijke opbrengsten hoger zijn. Als gevolg van de bestaande financiering ontvangen hogescholen niet zonder meer elk jaar een gelijke bijdrage per student. Wanneer deze student langer over zijn studie doet, wordt de bijdrage verminderd. Het diplomerende van studenten in 4 jaar is het meest gunstig.

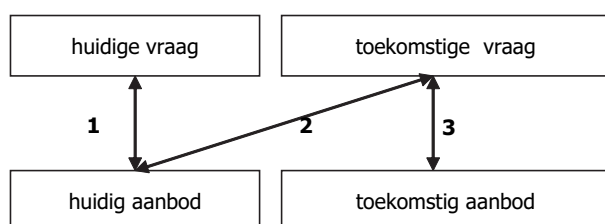
Binnen de cases is vrijwel geen sprake geweest van vastgoedingrepen die als doel hadden het verbeteren van de medewerkersatisfactie (6). Uit de literatuur (h3) is gebleken dat satisfactie van medewerkers een belangrijke factor is, en dat het meten van satisfactie van medewerkers ten aanzien van de huisvesting inzicht biedt in de kansen van de huisvesting. Uit de studenttevredenheidsonderzoeken van diverse hogescholen en het Elsevier NIPO-onderzoek blijkt dat imago erg belangrijk is voor het aantrekken van studenten. Tevens is gebleken dat vastgoedingrepen direct dan wel indirect en positief of negatief bij kunnen dragen aan het imago. Het regulier in kaart brengen van het imago (8) van de hogeschool zou dan een goede zaak zijn. Gedacht kan worden aan scores van (potentiële) studenten, (potentiële) opdrachtgevers en (potentiële) werkgevers van afgestudeerden.



figuur 67 landkaart met huidige en 'nieuwe' indicatoren

Werken met de ontwikkelde modellen

De resultaten en conclusies uit het onderzoek zijn uiteindelijk weergegeven in de routeplanner en de landkaart. Beide modellen zijn bedoeld om de besluitvorming met betrekking tot het afstemmen van vraag en aanbod van vastgoed te ondersteunen. In het continue proces is sprake van drie afstemmingen: het vaststellen van huidige knelpunten, het vaststellen van toekomstige knelpunten en het afwegen en kiezen van varianten. Zowel de routeplanner als de landkaart kunnen gebruikt worden voor de derde afstemming.



figuur 68 het afstemmingsproces (De Jonge e.a., 2003)

Door het ontbreken van informatie en tijd vindt de besluitvorming op strategisch niveau in eerste instantie veelal plaats aan de hand van grove richtlijnen. Afhankelijk van de staat van het bestaande vastgoed en de specifieke hogeschooldoelstellingen blijkt uit de cases dat er sprake is van een aantal standaardstrategieën. Dit is in lijn met Porter (1985), Kotler (1996) en de onderscheiden prestatieaspecten (figuur 69). Omdat hogescholen zich niet kunnen onderscheiden op de prijs van het onderwijs en zij allemaal volgens dezelfde kwaliteitsnormen beoordeeld worden, is ervan uitgegaan dat 'prijs' en 'kwaliteit' randvoorwaarden zijn.

Prijs en Kwaliteit		
Onderscheidend vermogen	Winstgevendheid	Productiviteit
Locatie	Faciliteiten	Tevredenheid
Imago		Interactie tussen student, docent en derden
Continu en zichtbaar	Managen van verwachtingen	Werkplekfaciliteiten, positie van docenten in gebouw

figuur 69 standaardstrategieën (naar Porter, 1985)

Het verbeteren van het onderscheidend vermogen met vastgoed lukt het best als dit continu en zichtbaar plaatsvindt. Ingrepen zullen dan gericht moeten zijn op de locatie en de uitstraling van de vastgoedportefeuille. Het verbeteren van de productiviteit met vastgoed kan door in te zetten op de tevredenheid van de medewerkers en

de studenten. Hierbij gaat het om werkplekfaciliteiten en de positie van deze werkplekken ten opzichte van andere studenten, docenten en derden. De winstgevendheid wordt, zoals uit de landkaart blijkt beïnvloed door veranderingen in het onderscheidend vermogen en de productiviteit. Daarnaast kunnen voordelen behaald worden door het afstemmen van de faciliteiten op het gebruik en de wensen. Gebleken is dat het kwaliteitsniveau van de faciliteiten niet alleen bepalend is voor een goede beoordeling. Maar eerder nog het verschil tussen de werkelijkheid en de verwachtingen van de gebruikers.

Wanneer de eerste beleidskeuzes geformuleerd zijn is een meer in detail uitgewerkt stappenplan noodzakelijk voor de onderbouwing van de besluitvorming. In tabel 90 is naast het doel van deze stappen ook aangegeven of de routeplanner of de landkaart gebruikt kan worden. Deze stappen kunnen gezien worden als de anamnese en leiden tot meer gerichte vervolgacties.

Stappen	Ten behoeve van	Met behulp van	
1	Speerpunten uit organisatiedoelstellingen	Consistentie van het beleid	routeplanner
	Herleiden vastgoeddoelstellingen	Wanneer tegenstrijdigheden geconstateerd worden, moeten keuzes gemaakt worden – eventueel terug naar organisatiedoelstellingen	routeplanner
	Bepalen gewenst kwaliteitsniveau huisvesting	Op portefeuilleniveau en gedifferentieerd naar regio en object	routeplanner
2	Bepalen aanwezig kwaliteitsniveau	Plannen van ingrepen	
	Haalbaarheidstoets ingrepen	Effecten controleren, financiële haalbaarheid Diagnose huidige en beoogde cultuur ten behoeve van inschatten effecten en realisatie	landkaart
3	Realisatie en monitoren	Opstellen indicatoren en minimum-/maximumwaarde	landkaart

tabel 90 stappenplan voor anamnese

Stap 1: Expliciteren van speerpunten en gewenst kwaliteitsniveau

Organisatiedoelstellingen worden veelal vrij algemeen en in populaire bewoordingen beschreven, zonder dat direct duidelijk is wat men ermee bedoelt.

GEFORMULEERDE DOELSTELLINGEN

AVANS: maatwerk voor studenten, inspirerende werkomgeving, behorend tot de top 3 van NL, bijdragen aan innovatie voor bedrijven, randvoorwaarden: behoud van marktaandeel en efficiëntie van de organisatie.

HAN: gedegen, vernieuwend en waardevast onderwijs in unieke omgeving en hoog niveau dienstverlening, individuele student centraal, grote diversiteit aan opleidingen.

SPEERPUNTEN VAN BELEID

Voor beide hogescholen geldt dat zij willen inzetten op het onderscheidend vermogen van de organisatie en dus niet alleen op het verhogen van de productie of het verlagen van de winstgevendheid. is Efficiëntie is een randvoorwaarde voor Avans.

GEWENST KWALITEITSNIVEAU

Voor de HAN biedt die unieke werkomgeving de student een gevoel van saamhorigheid en drukt het de sfeer van de faculteit en opleidingen uit.

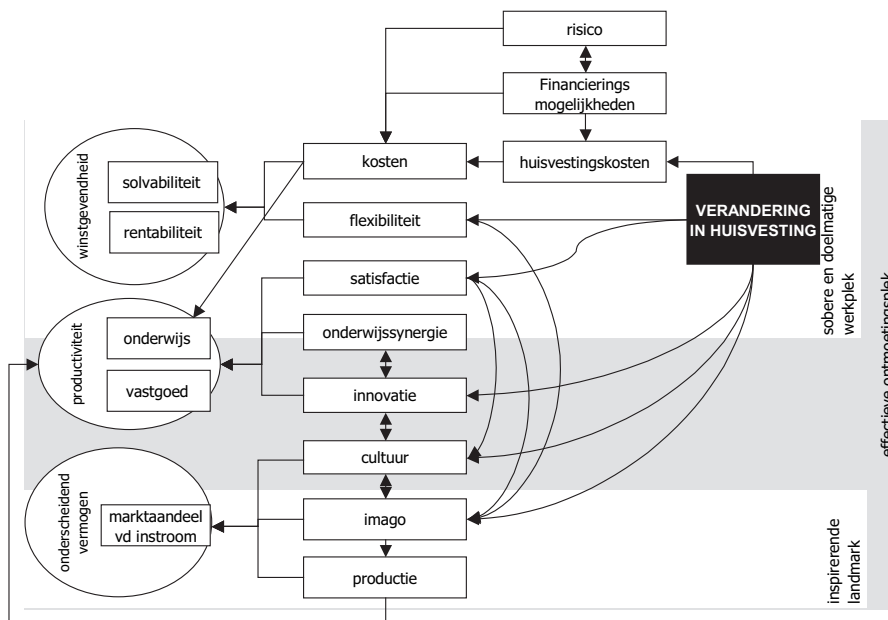
Vragen die dan beantwoord moeten worden zijn: wat verstaat men onder inspirerende en unieke werkomgevingen? Door in discussies, brainstormen of tegenstellingen gezamenlijk de speerpunten te achterhalen wordt duidelijk wat de organisatie nu werkelijk bedoelt. In deze eerste stap worden naast de speerpunten uit de organisatiedoelstellingen ook de vastgoeddoelstellingen en het uiteindelijk gewenste kwaliteitsniveau van het vastgoed benoemd. Voor Avans geldt bijvoorbeeld dat een inspirerende werkomgeving het 'leerinnovatiecentrum' is.

Wanneer aan de hand van de routeplanner de speerpunten uit de organisatiedoelstellingen benoemd worden en deze vertaald worden naar vastgoeddoelstellingen, worden eventuele tegenstrijdigheden duidelijk. Door ook in de speerpunten zaken als efficiëntie te benoemen wordt meteen duidelijk wat de randvoorwaarden zijn voor de exploitatieperiode. In de doelstellingen van de hogescholen wordt geen enkele keer kostenreductie genoemd. Toch is gebleken dat de gerealiseerde vastgoedingrepen voor het grootste deel ingezet zijn om de kosten terug te dringen. Zoals eerder is aangegeven maakt het een groot verschil of kostenreductie als primair doel of als afgeleid doel ingezet wordt. Door het benoemen van de speerpunten en de vertaling naar vastgoeddoelstellingen worden de bestuurders gedwongen tot het wegen van de doelen van de betrokken interne en externe actoren en het maken van keuzes. Het kan ook goed mogelijk zijn dat duidelijk wordt dat de organisatiedoelstelling ambivalent is.

Stap 2: Bepalen van alternatieven en haalbaarheid

Door het gebruik van de landkaart wordt duidelijk dat wanneer de doelstellingen gericht zijn op winstgevendheid de beoogde kwaliteit van de huisvesting sober en doelmatig kan zijn. Door deze uiteindelijk gewenste kwaliteit te combineren met de vastgoeddoelstellingen en de bestaande situatie wordt duidelijk welke ingrepen noodzakelijk zijn en kunnen haalbaarheidsstudies uitgevoerd worden. Haalbaarheid wordt bepaald door de financiële randvoorwaarden, de tijdsafhankelijkheid van de ingrepen en de cultuur van de organisatie. Door bij het bepalen van de haalbaarheid ook de neveneffecten in kaart te brengen en in te calculeren ontstaat een reëel beeld van de effecten op termijn. Uit (gedeeltelijke) toepassing van de modellen in twee organisaties (hbo en ROC) is gebleken dat met name de exercitie vanuit organisatiedoelstellingen naar vastgoeddoelstellingen de meest verrassende resultaten oplevert. Door na te denken over de implicaties van de doelstellingen worden de impliciete doelstellingen en keuzes helder.

Wanneer gestreefd wordt naar het verhogen van de productiviteit dan is een effectieve ontmoetingsplaats meer voor de hand liggend. Wanneer expliciet ingestoken wordt op het onderscheidende vermogen zal de inspirerende leer en werkomgeving inzet van beleid zijn. Afhankelijk van de cultuur van de organisatie kan het streven naar de effectieve ontmoetingsplek ook het resultaat zijn van een organisatiedoelstelling die gericht is op winstgevendheid of het onderscheidende vermogen.



Figuur 70 organisatiedoelstellingen en uiteindelijke kwaliteit van de huisvesting

Stap 3: Realisatie en monitoring

De laatste stap heeft betrekking op de realisatie. Uit dit onderzoek is gebleken dat organisaties de effecten van vastgoedingrepen niet evalueren. Vaak zijn er geen data beschikbaar of ontbreekt de tijd of de motivatie voor evaluatie. Om daadwerkelijk te kunnen sturen met vastgoed is inzicht nodig in de effecten, dus in de mate waarin de doelstellingen gerealiseerd zijn en in de verklaringen erachter. Door gebruik te maken van de landkaart kunnen organisatiespecifieke indicatoren opgesteld worden die tijdens en na de realisatie gemonitord kunnen worden.

8.4 LITERATUUR

- Daalen, C. van, W.A.H Thissen (2001) *Dynamic systems modelling continuous models: system dynamics*, TU Delft, Faculteit Techniek, Bestuur en Management, Subfaculteit Technische Bestuurskunde, Edition 3e dr., collegedictaat TU Delft.
- Daalen, C. van, W.A.H Thissen (2001) *Continue modellen. Dl. A. System dynamics*, Faculteit Techniek, Bestuur en Management, Edition 5e dr, collegedictaat TU Delft
- Heijer, A.C. den (2006) *Managing the university campus*, presentatie colloquium RE&H. TUDelft, december.
- Jonge, H. de, e.a. (2003) *Inleiding vastgoedmanagement*, Real Estate & Housing, collegedictaat Faculteit Bouwkunde, TU Delft
- Joldersma, T. (2004) *Programma strategische Beleidsontwikkeling*, Syllabus Universitei van Tilburg.
- Kotler, P., G. Armstrong (1996) *Marketing Principles*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, The Free Press.
- Voordt, D.J.M. van der (2003) *Costs and benefits of innovatie workplace design*, Center for People and Buildings, Delft.



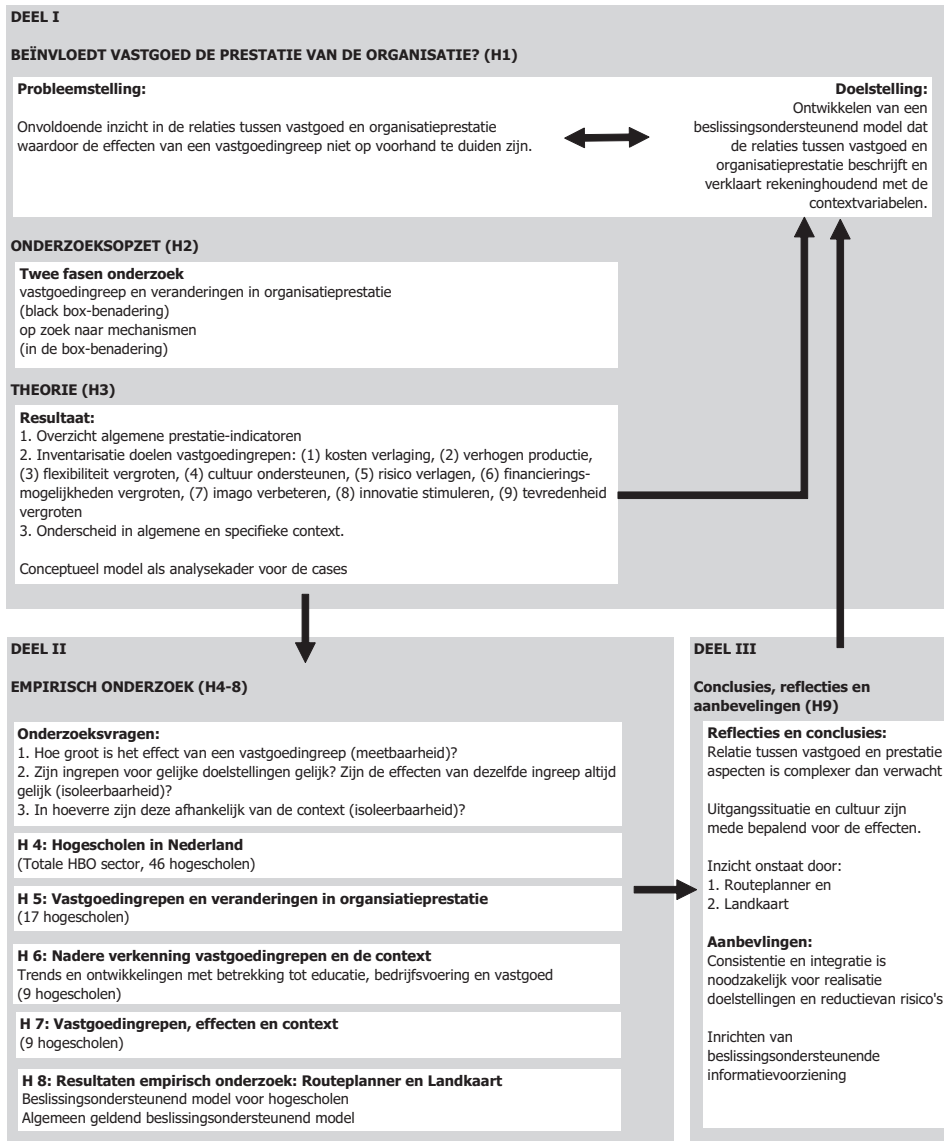
DEEL III

LEESWIJZER

Het onderzoek is gestart met de vraag of vastgoed bijdraagt aan de prestatie van de organisatie. Gesteld is dat door het ontbreken van inzicht in de positieve en negatieve effecten van vastgoedingrepen beslissingen onvoldoende onderbouwd kunnen worden.

In het eerste deel zijn de uitgangspunten en veronderstellingen van dit onderzoek weergegeven. Dit heeft geleid tot een onderzoeksstrategie en een conceptueel model. Het empirisch onderzoek (deel II) heeft geresulteerd in inzicht in de relaties tussen vastgoedingrepen en organisatieprestatie en in de mogelijke positieve en negatieve effecten van vastgoedingrepen. De theoretische en empirische bevindingen zijn gecombineerd en vertaald in twee praktische instrumenten ter ondersteuning van de besluitvorming: de routeplanner en de landkaart.

In dit laatste deel worden de conclusies, reflecties en aanbevelingen verwoord. De conclusies en reflecties zijn onder te verdelen in drie categorieën, te weten: conclusies ten aanzien van het onderzoek (onderzoeksopzet, resultaten, probleem en doelstelling) en conclusies specifiek met betrekking tot vastgoedmanagement binnen hogescholen. Deze worden in een breder perspectief geplaatst, met als doel de 'toegevoegde waarde' van het onderzoek weer te geven. Deze waarde is afhankelijk van het perspectief en de uitgangspunten en zal daarom per hogeschool verschillen. Voor de aanbevelingen is onderscheid gemaakt naar bestuurders, vastgoedmanagers en onderzoekers.



figuur 71 leeswijzer

9 Conclusies, reflecties en aanbevelingen

SAMENVATTING

In dit onderzoek is gezocht naar de wijze waarop vastgoed bijdraagt aan de prestatie van de organisatie, zowel kwantitatief als kwalitatief. Prestatie is daarbij als een relatief begrip beschouwd, afhankelijk van wie de prestatie beoordeelt. Omdat vastgoed de prestatie zowel direct als indirect beïnvloedt, levert dit een veelheid aan relaties op. Een vastgoedingreep beïnvloedt de binnen de hbo-sector gehanteerde indicatoren solvabiliteit en de instroom. Maar ook maatregelen zoals investeringen in ICT, nieuwe opleidingen of beleidswijzigingen kunnen resulteren in veranderingen in deze indicatoren.

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de relaties tussen vastgoed en de prestatieaspecten gecompliceerd zijn. Er is sprake van een hiërarchie in doelstellingen en onderlinge relaties, en de effecten zijn veelal tijdelijk. Als een organisatie geen rekening houdt met deze gecompliceerde relaties kan dat leiden tot onvoorziene neveneffecten. Bijvoorbeeld een grotere instroom dan verwacht of een verslechtering van het imago. Dit heeft uiteindelijk gevolgen voor het onderscheidend vermogen (aantrekkingskracht), de winstgevendheid en de productiviteit (minder studenten) van de organisatie. Vergelijk van doelstellingen, ingrepen en effecten laat zien dat de uitgangssituatie van de vastgoedportefeuille en de cultuur bepalend zijn voor het realiseren van de doelstellingen. Wanneer onvoldoende sprake is van consistentie tussen hogeschoolbeleid en de vastgoeddoelstellingen en de cultuur en uitgangssituatie als bepalende randvoorwaarden, kan een grote discrepantie ontstaan tussen de beoogde en bereikte resultaten.

Aan de hand van de resultaten uit het onderzoek zijn twee beslissingsondersteunende modellen ontwikkeld: de routeplanner en de landkaart. De routeplanner draagt bij aan de consistentie in de besluitvorming. De landkaart geeft de onderlinge relaties tussen doelen en middelen weer. De landkaart kan gebruikt worden voor het voorspellen van effecten en het ontwerpen van indicatoren om de effecten en de mate waarin de doelstellingen gerealiseerd zijn te monitoren. Ondanks de problemen met betrekking tot de dataverzameling heeft de combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve data veel inzicht opgeleverd. De bijdrage van vastgoed aan de prestatie is inzichtelijk gemaakt. Het verkregen inzicht kan bijdragen aan betere

beslissingen en het reduceren van risico's. Als gevolg van veranderingen in de wet- en regelgeving en demografie zullen hogescholen geconfronteerd worden met risico's betreffende de studenteninstroom en de financiering. Integratie van vastgoed en vastgoedmanagement in de bedrijfsvoering is daarom essentieel.

Er worden aanbevelingen gedaan met betrekking tot consistentie in beleid en het verzamelen van beslissingsondersteunende data. Het ministerie dient een consistente lijn in te zetten voor wat betreft de zeggenschap en verantwoording voor de langere termijn. Bestuurders van hogescholen zullen de inzet van middelen af moeten stemmen op de geformuleerde langetermijndoelen. Vastgoedplannen en -ingrepen moeten in diezelfde lijn afgestemd zijn op het hogeschoolbeleid. Om deze consistentie te monitoren zullen systemen voor beslissingsondersteunende informatievoorziening ontwikkeld en ingericht moeten worden.

De vastgoedmanagementfunctie in de organisatie en de bepalende vastgoedkenmerken zijn in het onderzoek minimaal aan de orde gekomen. Op deze gebieden liggen naast het onderzoek naar beslissingsondersteunende informatievoorziening mogelijkheden voor vervolgonderzoek.



Hanzehogeschool Groningen (Zernikepark, 2005)

9.1 VASTGOED BEÏNVLOEDT DE PRESTATIE VAN DE ORGANISATIE

Meetbaarheid van de effecten van vastgoedingrepen

In hoofdstuk 1 werden de problemen met betrekking tot de meetbaarheid en de isoleerbaarheid van de effecten van vastgoed op de prestatie van de organisatie reeds genoemd. Om hieraan tegemoet te komen is het onderzoek in fasen opgebouwd. Allereerst zijn de veronderstellingen over de effecten van vastgoedingrepen uit de literatuur gebundeld en vanuit één perspectief in het conceptueel model weergegeven. Daarna is ingegaan op de meetbaarheid van de effecten door de veranderingen in de onderscheiden prestatieaspecten, productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen, in de tijd te relateren aan de gerealiseerde vastgoedingrepen. Het resultaat was overeenkomstig de verwachtingen. De veranderingen in prestatie-indicatoren zijn divers en laten geen eenduidige ontwikkelingen zien wanneer deze gerelateerd worden aan vastgoedingrepen. Uitzonderingen zijn de solvabiliteit en (het marktaandeel van) de instroom. De toename in het marktaandeel van de instroom blijkt voor de hogescholen met een zichtbare vastgoedingreep tijdelijk te zijn. Na 3 tot 4 jaar daalt de instroom weer tot het oorspronkelijke niveau of lager. Omdat de totale instroom voor de hbo-sector nog steeds jaarlijks toeneemt zijn de verschuivingen in het marktaandeel van de instroom niet zondermeer negatief. Wanneer de totale instroom echter gelijk blijft, of afneemt, kunnen verschuiving in het marktaandeel van de instroom tot afname van het aantal ingeschrevenen bij andere hogescholen. De veranderingen in de indicatoren kunnen echter ook veroorzaakt worden door veranderingen in de context, zoals een besturenfusie of slechte publicaties over concurrerende instellingen. Dit houdt in dat er effecten zijn maar dat de prestatie-indicatoren niet altijd de juiste zijn, of dat er andere variabelen in het spel zijn. De gehanteerde prestatie-indicatoren geven de optelsom van alle effecten binnen de organisatie weer. Uit de cases is gebleken dat door bestuurders doelgericht gestuurd wordt op de financiële indicatoren. Hierdoor blijven de effecten van vastgoedingrepen binnen het systeem. De omvang van het effect van een vastgoedingreep is daarom niet zonder meer te kwantificeren.

Isoleerbaarheid van de effecten van vastgoedingrepen

Veranderingen in de inzet van middelen, waaronder vastgoed, en beleidswijzigingen komen tot uiting in veranderingen van de prestatie-indicatoren. Deze verandering zijn onvoldoende duidelijk om conclusies te trekken ten aanzien van de effecten van vastgoedingrepen. Om inzicht te krijgen in de effecten zal gezocht moeten worden naar indicatoren binnen het systeem van oorzaak- en gevolgrelaties. Hiervoor zijn beschrijvingen gemaakt van de veranderingen van alle variabelen uit het conceptueel model in de periode van 1997-2004. De resultaten laten zien dat de relaties gecompliceerder zijn dan verwacht. Zo blijken relaties wederkerig te zijn en is het realiseren van de doelstellingen afhankelijk van de consistentie tussen het

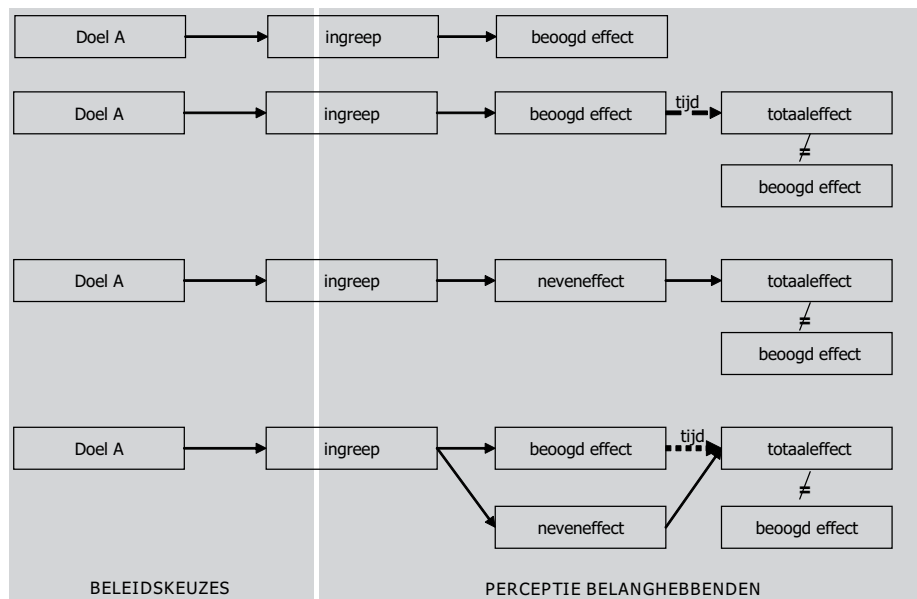
beleid, de vastgoedingreep en de cultuur van de hogeschool. Afhankelijk van de organisatiedoelstellingen kunnen vastgoeddoelstellingen van doel in middel veranderen. Zoals bleek toen men de winstgevendheid wilde verhogen door het realiseren van kostenbesparingen en hiervoor het onderhoud uitstelde, bleek dat via de motivatie van medewerkers en de uitstraling van het vastgoed de instroom afnam. Het uiteindelijke resultaat was dat de opbrengsten afnamen en de winstgevendheid in het positieve geval onveranderd bleef.

In het onderzoek zijn alleen de meer omvangrijke wijzigingen betrokken, waardoor kleinere structurele wijzigingen buiten beeld blijven die ook effecten kunnen hebben gehad. De keuze voor deze typering van de vastgoedingrepen is tot stand gekomen met de betrokken vastgoedmanagers en bestuurders. Het in kaart brengen van de veranderingen in de context en deze samen met gevonden resultaten onderling te bespreken heeft ervoor gezorgd dat dergelijke 'vervuiling' van de data en dus van de conclusies tot een minimum gereduceerd is. Ter vergroting van de bruikbaarheid en de betrouwbaarheid van de uitkomsten zijn de (tussentijdse) resultaten uit het onderzoek met vastgoedverantwoordelijken en deskundigen binnen en buiten de hbo-sector bediscussieerd. Tijdens het case-onderzoek zijn aan de hand van de beschikbare data de relaties tussen vastgoed en de prestatie gemodelleerd. In afsluitende gesprekken is gevraagd naar deze relaties, om zo de gemodelleerde relaties te verifiëren of te falsificeren. Het is mogelijk dat bepaalde relaties wel aanwezig waren maar door de geïnterviewden niet aangegeven zijn, bijvoorbeeld omdat men deze als vanzelfsprekend ervaart, vergeten is of niet heeft 'gezien'. Daarom zijn de gemodelleerde relaties, indien deze afwijken van de door de geïnterviewden genoemde relaties, verder doorgesproken en indien nodig aangepast. Slechts in één case was er sprake van een discrepantie tussen de gemodelleerde en benoemde relaties. In een discussie zijn de verschillen benoemd en bleek dat er sprake was van verschillende perspectieven: vanuit de faculteiten en vanuit de hogeschool. Vanuit de faculteiten werd vastgoed slechts als kostenpost gezien, terwijl vanuit de hogeschool vastgoed benaderd werd als het visitekaartje. Hierdoor waren maatregelen als kostenbesparing voor de faculteiten gunstig, terwijl deze voor uitstraling en het imago van de hogeschool minder positief waren. Deze discussie ondersteunde de veronderstelling dat prestatie gedefinieerd moet worden als het behalen van de doelstellingen en dat consistentie binnen de organisatie een randvoorwaarde is. Het nastreven van tegengestelde doelen binnen één organisatie levert problemen op, en niet alleen voor de vastgoedafdeling!

Complexiteit van de relaties tussen vastgoed en prestatie

Uit het onderzoek is gebleken dat vastgoed zowel een positieve als een negatieve bijdrage kan leveren aan de prestatie van de organisatie. Dit wordt veroorzaakt doordat vastgoed meerdere functies heeft, doordat meerdere belangen nagestreefd worden

(en beoordeeld) en doordat er meerdere variabelen in het spel zijn die elkaar onderling kunnen beïnvloeden. Daarnaast is gebleken dat sommige effecten slechts tijdelijk zijn. De veronderstelling dat een ingreep op grond van een doelstelling leidt tot het beoogde resultaat blijkt in de praktijk een stuk gecompliceerder.



figuur 72 veronderstelde en werkelijke relatie tussen doel, ingreep en effect

De combinatie van de theoretische en empirische mogelijkheden om met vastgoed de prestatie of een prestatieaspect te verbeteren leidt tot de volgende conclusie. Een vastgoedingreep kan direct gevolg hebben voor de prestatie door (1) kostenverlaging. Indirecte manieren om prestatie te beïnvloeden zijn: (2) productie vergroten, (3) flexibiliteit vergroten, (4) cultuur ondersteunen, (5) risico verlagen, (6) financieringsmogelijkheden vergroten, (7) imago verbeteren, (8) innovatie stimuleren, (9) tevredenheid vergroten, en (10) onderwijssynergie of samenwerking verbeteren. De effecten van de directe beïnvloeding komen tot uiting in de winstgevendheid. De indirecte beïnvloeding kan tot uiting komen in alle drie de prestatieaspecten (productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen).

Analyse van de doelstellingen van een vastgoedingreep en van de effecten laat zien dat de effecten van gelijke ingrepen niet altijd gelijk zijn. De effecten van de vastgoedingreep 'uitstellen onderhoud' zijn gelijk: de doelstelling kostenverlaging wordt niet gerealiseerd en er is sprake van een verslechtering van het imago. De doelstellingen die door middel van functionele aanpassingen en partiële nieuwbouw gerealiseerd zijn, worden in de case hogescholen wel behaald.

De beschrijvingen van de doel-middel ketens uit de cases maakt duidelijk dat er sprake is van een hiërarchie in doelstellingen. De verwarring over wat het doel en het middel is, zorgt ervoor dat niet altijd de juiste keuze gemaakt worden. Waardoor de beoogde effecten niet gerealiseerd worden. Zo waren de doelstellingen voor de nieuwbouw van de Haagse Hogeschool het verlagen van de kosten en het vergroten van de onderlinge samenwerking tussen de opleidingen. De uiteindelijke keuze voor het gerealiseerde ontwerp is gebaseerd op persoonlijke voorkeur van medewerkers en studenten en niet op de oorspronkelijk doelstellingen. Het resultaat is een duurder gebouw in exploitatie dan de 'oude gebouwen'. En door de segmentatie in het gebouw (iedere opleiding zijn eigen domein, gecombineerd met tweepersoonskantoren) heeft de nieuwbouw niet bijgedragen aan de beoogde samenwerking. Een ander voorbeeld is de beoogde kostenreductie van Saxion Hogeschool en Avans Hogeschool. Beide doelstellingen waren op organisatieniveau geformuleerd als het verbeteren van de winstgevendheid. Als middel is gekozen voor het uitstellen van het onderhoud. Dit heeft echter geleid tot een afname van de motivatie van de medewerkers en de studenten, wat er weer toe bijgedragen heeft dat de instroom van studenten en daarmee de inkomsten afnamen. Door het verlagen van de kosten zijn dus ook de inkomsten afgenomen waardoor per saldo de winstgevendheid is afgenomen in plaats van toegenomen. Een positief voorbeeld is de referentiecasse. Na tijden van verslechterde motivatie, ontevredenheid, teruglopende aantallen studenten en financiën, ging men met alle betrokkenen om de tafel om te praten over de nieuwbouw. Gezamenlijk heeft men (2003) het programma van eisen voor de nieuwbouw om de student van de toekomst ontwikkeld. Nog voor dat de nieuwbouw (2006) daadwerkelijke gerealiseerd werd nam het aantal studenten weer toe, evenals de motivatie van de medewerkers. Volgens de betrokkenen heeft het samen werken aan één doel, de nieuwbouw, er toe geleid dat er een goed uitgangspunt ligt voor de nieuwbouw en de organisatie weer als organisatie is gaan functioneren.

Uitgangssituatie en cultuur zijn bepalend voor realiseren doelstellingen

Voor het bereiken van dezelfde doelen worden verschillende ingrepen gerealiseerd. Ook hebben gelijke ingrepen verschillende effecten. Hieruit kan worden opgemaakt dat niet de vastgoedingreep maar de uitgangssituatie en de context bepalend zijn voor het uiteindelijke resultaat. Voor Avans Hogeschool en Saxion Hogeschool bleek bijvoorbeeld dat de contextvariabelen overeenkwamen, maar dat de uitgangssituatie, de vastgoedvoorraad, sterk verschilden. Zo had de ene hogeschool te maken met technisch en functioneel sterk verouderde huisvesting, terwijl de huisvesting van de andere vrij recent was. Het uitstellen van onderhoud heeft hier uiteraard minder zichtbaar effect.

In de crosscase-analyse zijn de doelstellingen en ingrepen met elkaar vergeleken en is gezocht naar relaties tussen de ingrepen en de effecten. Hieruit bleek dat er geen samenhang is tussen de gerealiseerde ingrepen en de soort hogeschool, de omvang of de organisatie van de portefeuille. De ingrepen zijn ook niet afhankelijk van de doelstellingen. Voor het realiseren van dezelfde doelen worden verschillende vastgoed-ingrepen ingezet. Omdat de uitgangssituatie per hogeschool verschilt, zullen ook de benodigde ingrepen verschillen. Daarnaast is gebleken dat de ingrepen ook afhankelijk zijn van beleidskeuzes. Zo heeft Hogeschool INHOLLAND gekozen de beoogde flexibiliteit te realiseren door grote mate van diversiteit en multifunctionaliteit van ruimten die voorzien zijn van alle mogelijke data aansluitingen. Terwijl Hogeschool Zuyd heeft gekozen om standaardlokalen te realiseren die eveneens gebruikt kunnen worden voor kleinere groepen. Hogeschool INHOLLAND heeft daardoor een gebouw gerealiseerd met relatief weinig maar dure m² bvo, en de Hogeschool Zuyd een gebouw met veel maar relatief goedkope m² bvo. Beide oplossingen passen binnen de cultuur van de organisaties en zijn daarmee doelmatig.

De onderlinge vergelijkingen laten ook zien dat verschillende ingrepen kunnen leiden tot gelijke effecten. Oorzaak hiervoor zijn de verschillen in de uitgangssituatie (en deels door consistentie keuzes in beleid en doelstellingen). De gehanteerde typering van vastgoed-ingrepen, onderhoud, functionele aanpassing, herschikking, partiële nieuwbouw en gehele nieuwbouw, is in dit onderzoek afhankelijk gesteld van de mate van fysieke verandering. Het onderscheid tussen het herschikken van de portefeuille door het afstoten en aantrekken van objecten en het realiseren van partiële nieuwbouw blijkt minimaal te zijn voor het realiseren van de doelstellingen.

Naast de uitgangssituatie van het vastgoed is uit de analyse van de contextvariabelen gebleken dat de effecten afhankelijk zijn van de mate waarin de vastgoed-ingreep consistent is met de hogeschooldoelstellingen. De cultuur binnen de organisatie speelt hierbij een belangrijke rol. Organisaties met een doelgerichte cultuur zijn beter in het consistent afleiden van de vastgoed-ingrepen dan organisaties met een ondersteunende cultuur. Voor de caseselectie is uitgegaan van (zoveel mogelijk) vergelijkbare hogescholen. Deze vergelijkbaarheid kwam tot uiting in omvang en type hogeschool. Voor het classificeren van de onderzochte hogescholen is een indeling gehanteerd die hogescholen indeelt naar inhoudelijke, regionale of studentgerichte oriëntatie (zie hoofdstuk 3), aangevuld met 'omvang'. Uit de analyse van de ingrepen, doelstellingen en realisatie blijkt dat dit onderscheid niet bijdraagt aan de verklaringen van verschillen. De vraag is of het onderscheid in oriëntatie zin heeft, of dat het onderscheid vooralsnog te klein is tussen de verschillende hogescholen – of dat er nog geen echte hogescholen bestonden met een studentgerichte oriëntatie in de periode tot 2004. In een later stadium (tijdens de cases) bleek dat cultuur een belangrijke bepalende factor was. Op voorhand was cultuur één van de contextvariabelen. De typering van de cultuur binnen hogescholen is, evenals de type-

ring van de ingrepen, gebaseerd op een grove indeling. Waarbij opgemerkt dient te worden dat de casehogescholen allen bestaan uit meerdere vestigingen, en meerdere opleidingen waardoor er feitelijk niet gesproken kan worden over dé cultuur van de hogeschool. De gehanteerde methode voor cultuurtypering is bruikbaar, maar niet afdoende. Zo zal er binnen een hogeschool altijd sprake zijn van een formele en informele cultuur, deel culturen en een cultuurontwikkeling. Deze aspecten zijn niet in dit onderzoek meegenomen.

Geleerde lessen

- Vastgoed kan een bijdrage leveren aan de doelstellingen van de organisatie en daarmee dus aan verbetering van de prestatie, op verschillende aspecten.
- De effecten komen tot stand via (veel) verschillende variabelen en zijn afhankelijk van de uitgangssituatie, de context en de cultuur van de organisatie.
- Doordat de prestatieaspecten door meerdere factoren tegelijkertijd beïnvloed worden, blijven de oorzaak-gevolgketens onduidelijk. De effecten van een specifieke vastgoedingreep zijn niet zichtbaar wanneer alleen naar het totale resultaat gekeken wordt.
- De vastgoedingrepen zijn afhankelijk van de uitgangssituatie en beleidskeuzes. Alleen wanneer deze aansluiten bij de doelstellingen de cultuur van de hogeschool worden doelmatige oplossingen gerealiseerd.
- Organisaties met een doelgerichte cultuur zijn beter in het consistent afleiden van de vastgoedingrepen dan organisaties met een ondersteunende cultuur.

9.2 DOELBEWUSTE STURING MET HET VERKREGEN INZICHT

Betere beslissingen door meer inzicht

Aanleiding voor het onderzoek was de verwondering dat organisaties investeren in meer dan functioneel vastgoed zonder inzicht te hebben in de kwalitatieve baten hiervan. Het doen van investeringen in vastgoed lijkt dan meer een gok te zijn, dan een afgewogen beslissing. Vanuit de vastgoedmanagementdiscipline is de zoektocht naar beslissingsondersteunde instrumenten gestart om beslissingen 'beter' te onderbouwen of af te wegen. Het woord 'beter' geeft aan dat het gaat om een normatief begrip, waarbij direct de vraag gesteld kan worden 'ten opzichte van wat?'. Tevens duidt het begrip 'beter' op de veronderstelling dat beslissingen op dit moment niet goed afgewogen zouden worden. Deze vraag kan bezien worden in het licht van de ontwikkeling van de vastgoedfunctie. Beter houdt dan in: een grotere mate van integratie en afstemming tussen de doelstellingen van de verschillende belanghebbenden. Toenemend inzicht leidt uiteindelijk tot de fase waarin vastgoed als strategisch productiemiddel beschouwd wordt, en in afstemming met de ove-

rige productiemiddelen optimaal kan bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Beter betekent in dit opzicht ook: vanuit een groter inzicht in hoe vastgoed werkt.

Het inzicht in hoe vastgoed werkt, ontbreekt in de literatuur ondanks het grote aantal publicaties. De publicaties waarin een relatie tussen vastgoed en de prestaties van organisaties beschreven worden, variëren van de financiële gevolgen van vastgoedingrepen tot het beschrijven van 'de optimale manier' waarop organisaties gehuisvest zouden moeten worden. Uit onderzoek is echter gebleken dat de ideale huisvesting niet alleen afhankelijk is van de doelstellingen, maar in belangrijke mate bepaald wordt door de cultuur van de organisatie en de consistentie met het hogeschoolbeleid.

De resultaten van de onderzoeken uit de literatuur verschillen en spreken elkaar soms tegen. Het ontbreken van eenduidigheid over de relatie tussen vastgoed en prestatieaspecten wordt veroorzaakt doordat verschillende perspectieven gehanteerd worden. In dit onderzoek is gekozen om alle relaties vanuit het perspectief van de organisatie te beschouwen. In de optimale situatie zal vastgoed niet alleen voldoen aan de technische, functionele, financiële en symbolische eisen die een organisatie stelt. Het zal ook bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. In dit onderzoek is antwoord gegeven op de vraag hoe vastgoed kan bijdragen aan de prestaties van de organisatie. Om aan de doelstelling van dit onderzoek te voldoen is een model ontwikkeld dat (1) het verkregen inzicht tussen vastgoed en de organisatieprestatie op dusdanige wijze weergeeft dat het (2) doelbewust gebruikt kan worden om de prestatie van organisaties te verbeteren. De individuele cases laten zien dat de besluitvorming binnen hogescholen op het gebied van vastgoed te verbeteren valt. De ontwikkelde beslissingsondersteunende modellen kunnen daaraan bijdragen.

Beslissingsondersteunde modellen

Aan de hand van de conclusies en bevindingen uit het empirisch onderzoek is het in aanvang opgestelde conceptueel model aangepast. Duidelijk werd dat het conceptueel model onvoldoende inzicht verschaft in de hiërarchie en onderlinge relaties van de variabelen, en daarmee niet voldeed aan de doelstelling. Aanpassing van het model zorgt ervoor dat het op portefeuilleniveau gehanteerd kan worden om duidelijk te maken via welke middelen (waaronder vastgoedingrepen) men welke prestatieaspecten wil nastreven. Tevens laat het zien welke effecten een vastgoedingreep kan hebben. Om de besluitvorming te verbeteren is echter consistentie tussen organisatiebeleid, vastgoeddoelstellingen en cultuur een bepalende voorwaarde. Hiervoor zijn de resultaten in een routeplanner en een landkaart weergegeven. Het doel van de routeplanner (tabel 91) is om de hoofddoelstellingen van de orga-

nisatie zo concreet mogelijk te maken. De routeplanner kan zowel door bestuurders als door vastgoedmanagers gebruikt worden. Het afleiden van vastgoedingrepen vanuit organisatiedoelstellingen gebeurt door de tabel van links naar rechts te doorlopen. De keuze voor een vastgoedingreep kan worden onderbouwd door aan te geven welke effecten deze ingreep kan hebben. Uitgaande van de organisatiedoelstellingen kunnen de vastgoeddoelstellingen geconcretiseerd worden, samen met het gewenste kwaliteitsniveau van de huisvesting. Door daarna de kwaliteit van de bestaande huisvesting hiermee te vergelijken wordt duidelijk welke ingrepen nodig zijn. De routeplanner kan zowel op portefeuille- als op objectniveau gebruikt worden.

Met de landkaart (figuur 73) kunnen effecten van de beslissingen gemonitord worden. In de landkaart zijn alle relaties uit de cases samengevoegd. Hieruit blijkt dat deze niet altijd gelijkgericht of gelijk in omvang zijn. De richting van de beïnvloeding is afhankelijk van de context waarbinnen deze plaatsvindt en de doelstellingen. Zo kan een toenemende onderwijssynergie ervoor zorgen dat de cultuur binnen de organisatie verbetert, of andersom. De landkaart maakt de onderlinge relaties tussen de variabelen in het systeem zichtbaar. Het aantal werkelijke relaties is omvangrijker dan verondersteld. Wanneer geen rekening wordt gehouden met deze onderlinge relaties, kunnen onvoorziene effecten optreden. De landkaart geeft de organisatie weer als een dynamisch systeem met wederkerige relaties en zonder direct begin of einde. Hierdoor kan de landkaart gebruikt worden om vanuit de huisvesting te bepalen welke effecten een ingreep kan hebben, maar ook om vanuit de prestatieaspecten te herleiden welke ingrepen overwogen kunnen worden om de doelstellingen te realiseren.

De landkaart biedt de mogelijkheid om nieuwe/andere indicatoren aan te wijzen voor het monitoren van de prestatie van hogescholen in relatie tot vastgoedingrepen. Voorgesteld wordt om naast een organisatiespecifiek dashboard ook indicatoren te gebruiken om een en ander onderling te kunnen vergelijken. De te hanteren indicatoren moeten dan wel afgeleid zijn van de organisatiedoelstellingen. Op basis van de huidige doelstellingen van de hogescholen in combinatie met de landkaart kan worden geconcludeerd dat er drie indicatoren van belang zijn voor het monitoren van de doelstellingen:

- studenttevredenheid
- medewerkertevredenheid
- omvang van opdrachten van derden, zowel in omzet als in kosten

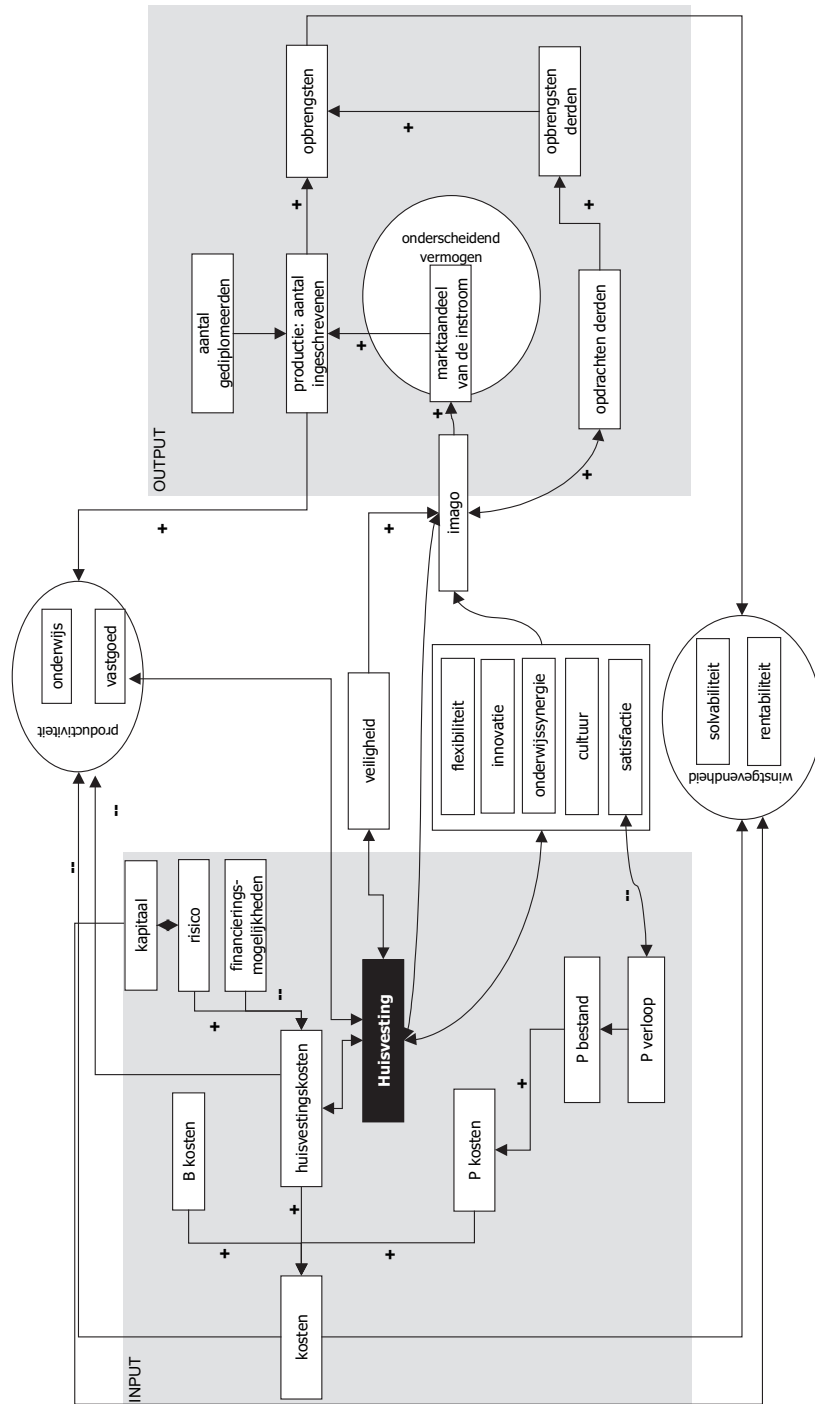
Alle drie de indicatoren hebben betrekking op het imago van de hogeschool gezien vanuit (potentiële) studenten, het (potentiële) werkveld en de (potentiële) medewerkers.

De landkaart kan op verschillende niveaus in de organisatie gebruikt worden. Aan de hand van de landkaart kan een organisatiespecifiek dashboard ontwikkeld worden door de specifieke doelstellingen aan te geven, en te herleiden welke indicatoren gebruikt kunnen worden voor monitoren.

Zoals aangegeven in hoofdstuk 4 worden er op dit moment geen indicatoren gebruikt om de kwaliteit van de opleidingen te monitoren. In de landkaart wordt de kwaliteit van de opleidingen ook niet genoemd. De kwaliteit van de opleiding maakt voor (potentiële) studenten, werkveld en medewerkers wel degelijk deel uit van het onderscheidend vermogen van hogescholen. Ontwikkeling en toevoeging van dit aspect is dan ook raadzaam.

Doelstelling organisatie-doelstelling	Doelstelling strategie -1-	beslispunt strategie -2-	beslispunt strategie -3-	beslispunt vastgoedbeleid	beslispunt niveau vastgoed	inventarisatie huidige kwaliteit vastgoed			beslispunt vastgoedingreep	beslispunt omvang vast-goedingreep	beslispunt financiering
productiviteit verbeteren	totale kosten verlagen	huusvestingskosten verlagen		kwaliteit van de huisvesting verlagen	sobere en doelmatige werkplek	uitstelen onderhoud	totale portefeulle	eigen vermogen			
winsgevendheid verbeteren	opbrengsten verhogen	opbrengsten van derden verhogen	verlooptkosten verlagen / vasthouden personeel door verhogen tevredenheid medewerkers		effectieve ontmoetingsplek	nieuwbouw	deel van portefeulle	vreemd vermogen			
onderscheidend vermogen verbeteren	anders:....	opbrengsten verhogen door aantrekken meer studenten	verhogen productiviteit van personeel (meer met zelfde of minder)	flexibiliteit vergroten	representatieve landmark	afstoten deel vast-goedportefeulle	enkel object	eigenoms-verhouding wijzigen			
anders:....		anders:....	verbeteren imago		anders:....	aantrekken vastgoedobjecten	anders:....	huur			
			financieringslasten verlagen	concentratie vastgoed op campus		functionele aanpassingen representatieve ruimten		anders:....			
			innovatie / onderwijs- vernieuwing stimuleren	concentratie in één gebouw		renovatie (= functionele aanpassing)					
			flexibiliteit vergroten	spreading		aanpassingen terrein					
			cultuur uitdragen / ondersteunen	intensiveren vloeroppervlak		herlocatie					
			samenwerking met derden stimuleren	extensiveren vloeroppervlak		anders:....					
			anders:....	anders:....							
Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:	Motivatie / veronderstelling:

tabel 91 routeplanner



figuur 73 landkaart

De beslissingsondersteunende modellen zijn ontwikkeld en getoetst aan de hand van de empirische data uit de hbo-sector. Omdat de basis van deze modellen voortkomt uit de algemene bedrijfskundige, economische en vastgoedmanagementdiscipline zijn de modellen met een aantal aanpassingen ook te transformeren voor gebruik binnen andersoortige organisaties. De ontwikkelde modellen geven de relaties van vastgoed met de aspecten van prestatie weer. Ook is duidelijk geworden dat deze effecten afhankelijk zijn van de context. Aan de doelstelling en de probleemstelling van het onderzoek is voldaan doordat de beschrijvingen van vastgoedingrepen en effecten empirische bewijslast hebben geleverd voor de bijdrage die vastgoed kan leveren aan de prestatie van een organisatie. De ontwikkelde modellen positioneren deze mogelijkheden ten opzichte van elkaar en voegen daarmee inzicht toe aan de bestaande kennis.

Het toegenomen inzicht biedt de mogelijkheid om de doelstellingen te bereiken door de inzet van de meest optimale combinatie van middelen, waaronder vastgoedingrepen. Dit inzicht kan er bijvoorbeeld toe leiden dat organisatorische maatregelen genomen worden zoals het inzetten van een busdienst voor het verbeteren van de bereikbaarheid, en het vergroten van de openingstijden om de capaciteit van het vastgoed te vergroten, in plaats van vastgoedingrepen die over het algemeen kapitaalintensiever zijn en een lange realisatietijd hebben. Bovendien levert een verbeterd inzicht in hoe vastgoed werkt de mogelijkheid om de besluitvorming te versnellen en daardoor ook minder kostbaar te laten zijn.

Geleerde lessen

- De relatie tussen vastgoed en organisatieprestatie wordt gevormd door complexe doel–middel ketens.
- De ontwikkelde instrumenten (routeplanner en landkaart) bieden handvaten voor organisaties om afhankelijk van hun eigen doelstellingen en binnen hun specifieke context beslissingen af te wegen en te onderbouwen.
- Voor optimale monitoring van de doelstellingen zijn de volgende prestatie-indicatoren van belang: (1) studenttevredenheid, (2) medewerkertevredenheid, (3) omvang van opdrachten van derden, (4) imago van de hogeschool.
- De ontwikkelde modellen positioneren de mogelijkheden om met vastgoed de prestatie te beïnvloeden ten opzichte van elkaar en voegen daarmee inzicht toe aan de bestaande kennis.
- Dit inzicht kan ook gebruikt worden als indicatie voor andere bedrijfstakken waarin gelijksoortige ontwikkelingen als deregulering, overdracht van vastgoed, teruglopende financiering en toenemende concurrentie spelen.

9.3 RESULTATEN ZO STERK ALS DE GEHANTEERDE METHODEN

Invloed van vastgoed

Ondanks de methodische problemen en de beperkingen die de onderzoeks-aanpak met zich meebrengt, is in het onderzoek aannemelijk gemaakt dat vastgoed een bijdrage levert aan de prestatie van de organisatie. Hetgeen op conceptueel niveau weergegeven wordt in de ontwikkelde Landkaart. Gebleken is (uit de workshop en de interviews) dat deze manier van benadering voor vastgoedverantwoordelijken en leden van College van bestuur nieuwe inzichten biedt. Omdat niet duidelijk is wat de effecten zijn of zouden kunnen zijn van een vastgoedingreep wordt er niet op gestuurd. Door het inzichtelijk maken van het groot aantal variabelen en de mogelijke effecten wordt duidelijk welke effecten er kunnen optreden, hoe ver deze doorwerken en hoe omvangrijk ze kunnen zijn. Vastgoed omvat in de hogescholen slechts 10-15% van de totale lasten, een bezuiniging hierop zal dan ook nooit meer kunnen bedragen dan dit percentage. De indirecte positieve en negatieve effecten blijken echter van grotere invloed te kunnen zijn dan dit percentage doet vermoeden. Uit het onderzoek is gebleken dat niet zonder meer aan de hand van de veranderingen van de prestatie-indicatoren af te leiden is welke maatregel getroffen is. In het geval van Windesheim is het marktaandeel van de instroom toegenomen als gevolg van de besturenfusie met de Vrije Universiteit Amsterdam. Ook zijn de veranderingen van gelijke ingrepen niet even groot. Daarnaast laten de Hogeschool Arnhem & Nijmegen en de Hogeschool Zuyd zien dat goed geplande en afgestemde vastgoedingrepen ervoor kunnen zorgen dat de beoogde effecten positief overtroffen worden. Daarentegen geldt voor Avans Hogeschool en Saxion Hogescholen dat vastgoedingrepen ook negatieve effecten kunnen hebben die langdurig en verstrekende gevolgen hebben. Het is dan ook zaak voor de verantwoordelijken om zich bewust te zijn van deze effecten.

De scheiding tussen abstract en detail niveau van de getypeerde vastgoedingrepen en de mogelijke werkelijke vastgoedingrepen, is tekenend voor de scheiding tussen strategisch en operationeel niveau van vastgoedmanagement binnen de hogescholen, waar met name de grotere hogescholen mee te maken hebben. Voor de kleinere hogescholen geldt dat de afstand tussen strategisch en operationeel veel kleiner is. De afstemming tussen meerjarenonderhoud vanuit het gebouw en de functionele aanpassingen als gevolg van een veranderende vraag zijn veel minder omvangrijk. Het aantal belanghebbenden evenals de noodzakelijke afwegingen zijn minder divers, waardoor de effecten van bepaalde maatregelen duidelijker zijn. Dat zorgt ervoor dat de afstemming eenvoudiger is. Juist voor de grotere hogescholen is het van belang om het verkregen inzicht te gebruiken bij het maken van de afwegingen. Hiervoor is het noodzakelijk dat men zowel op strategisch niveau als op operationeel zich bewust wordt van de gevolgen van de maatregelen. Begrip voor elkaar

mogelijkheden en onmogelijkheden zal ertoe leiden dat maatregelen en de effecten ervan eerder geaccepteerd worden. Het feit dat kwalitatief hoogwaardige projectruimten in de cases niet altijd positief worden beoordeeld, dan kwalitatief laagwaardigere wordt veroorzaakt door ontevredenheid in de organisatie. Dit sluit aan bij de opvatting dat vastgoed een dissatisfier is (bron). Hiermee wordt bedoeld dat, zolang er geen dringende problemen zijn en er geen sprake is van onvrede in de organisatie, vastgoed als positief ervaren wordt. Wanneer er echter sprake is van onvrede of gebreken, draagt vastgoed in sterke mate bij aan de verslechtering van de prestatie. Vastgoed kan een positieve bijdrage leveren aan de doelstellingen wanneer een wijziging gecombineerd wordt met een verandering in de overige inputvariabelen. De doelstellingen kunnen echter ook gerealiseerd worden zonder een vastgoedingreep. Wanneer alleen vastgoed wijzigt, is het effect tijdelijk.

Kwalitatief versus kwantitatief onderzoek

In het onderzoek zijn kwalitatieve en kwantitatieve data, methoden en technieken (de survey en meervoudige casestudie) en bronnen gecombineerd ter vergroting van de betrouwbaarheid. Het onderzoek is explorerend van aard geweest. Er is telkens gezocht naar relaties, indicatoren om deze relaties te monitoren en verklaringen. Omdat een experimentele opzet niet mogelijk was is het onderzoek gefaseerd uitgevoerd binnen een homogene onderzoekspopulatie.

Een van de beperkingen van explorerend beschrijvend onderzoek is dat de invloed van de onderzoeker niet uitgesloten kan worden. Zo is het mogelijk dat alleen al door het stellen van vragen bepaalde uitspraken gedaan worden. Gevolg kan zijn dat vastgoed een grotere invloed toegedeeld kan worden dan in werkelijkheid het geval is. Andersom geldt ook dat door vragen naar de mogelijke gevolgen van een vastgoedingreep, deze bespreekbaar worden. Zo is uit het onderzoek gebleken dat geen van de hogeschool vastgoed expliciet inzet om medewerkers tevredenheid te stimuleren. Echter is er geen hogeschool waar klachten van medewerkers over de huisvesting en de faciliteiten niet serieus genomen worden en waar mogelijk verholpen worden. Omdat er geen sprake is van een expliciete strategie op dit gebied, betekent dat nog niet dat niet aan dergelijke aspecten aandacht besteed wordt. Omdat dit onderzoek niet in is gegaan op dit detailniveau, zijn dergelijke ingrepen en de effecten ervan niet inzichtelijk geworden.

In hoofdstuk 2 is aangegeven dat onderzoek naar correlatie en causaliteit het beste uitgevoerd zou kunnen worden aan de hand van een grootscheeps statistisch onderzoek. Het ontbreken van grote databestanden met veranderingen in vastgoedkenmerken en prestatie-indicatoren heeft het voor dit onderzoek onmogelijk gemaakt multivariate statistische berekeningen uit te voeren. Noodzakelijkerwijs is daarom in dit onderzoek gekozen voor een meer kwalitatieve benadering van de effectanalyses. Hierdoor levert het onderzoek geen correlatie op. Uit de bevindingen blijkt dat

ondanks dat de effecten van vastgoedingrepen niet te isoleren zijn, er wel aannemelijk gemaakt kan worden dat de vastgoedingrepen in de onderzochte cases hebben bijgedragen aan de positieve of negatieve beïnvloeding van de prestatie. Deze causale relatie komt tot stand in combinatie met andere variabelen uit de context. In de onderzochte cases gaat het dan om consistentie met het beleid, de uitgangssituatie en de organisatiecultuur. Het is de vraag of multivariate statistische berekeningen zinvol zijn en een correlatie aan kunnen tonen, juist gezien het feit dat de context waarbinnen de vastgoedingreep plaatsvindt, bepalend is voor het resultaat.

Data-verzameling

Als onderzoekspopulatie is de hbo-sector in Nederland in de periode tussen 1997 en 2004 gekozen. Deze keuze was praktisch van aard: sinds 1995 is het vastgoed in eigendom van de hogescholen en zijn zij zelf verantwoordelijk voor de gemaakte keuzes. Met betrekking tot de data kon gebruikgemaakt worden van collectieve databanken van de HBO-raad en het Cfi en data van de hogescholen zelf. Uit de eerder uitgevoerde benchmark hbo-vastgoed (De Vries, 2004) bleek dat informatie betreffende de vastgoedportefeuilles moeilijk te achterhalen was. Er waren vrijwel geen gegevens aanwezig van voor 1997. Ook voor de data ten aanzien van studenten-aantallen en kosten gold dat data van voor 1997 lastig te achterhalen waren. Oorzaken hiervoor zijn de vele fusies, het feit dat in het verleden over minder onderwerpen informatie werd geregistreerd en de overgang van de dataregistratie van Cfi naar de HBO-raad.

De gebruikte data wijken op onderdelen af van de sturingsinformatie die binnen de afzonderlijke hogescholen gebruikt wordt. Omdat in dit onderzoek uiteindelijk geen specifieke uitspraken zijn gedaan over de omvang van de effecten zijn de data indicatief gebruikt. Het onderzoek is daarmee abstracter dan in eerste instantie verwacht. Ook is het daardoor lastig geweest om de effecten te kwantificeren.

Het onderzoek is voor een groot deel gebaseerd op kwalitatieve data. Om subjectieve beoordelingen en interpretaties waar mogelijk te verminderen is gebruikgemaakt van kwantitatieve data, 'expert opinions' en 'discussie panels'. Ook hierbij geldt dat het niet mogelijk is om de beïnvloeding vanuit het onderzoek en de onderzoeker zelf uit te sluiten. Het feit dat onderzoek uitgevoerd wordt naar een relatie kan voor respondenten al reden zijn om deze relatie te onderschrijven of om erover na te gaan denken, terwijl zij dit voorheen wellicht niet deden.

De ontwikkelde modellen gecombineerd met de eis van consistentie tussen hogeschoolbeleid, vastgoedbeleid en cultuur kunnen gezien worden als onderbouwing van de 'adding value' theorieën zoals in hoofdstuk 2 genoemd. Het is de vraag of het zoeken naar relaties zonder meer leidt naar het vinden ervan of dat het zo is dat als men op zoek gaat, men altijd een relatie vindt. Uiteraard levert het nauwkeurig

kijken naar veranderingen altijd resultaat op, waarbij ook de invloed van de onderzoeker niet uit te sluiten is. De resultaten van het onderzoek geven dan ook geen uitsluitend bewijs voor de effecten van vastgoed, maar maken deze wel aannemelijk.

Geleerde lessen

- De beschrijvingen van vastgoedingrepen en effecten leveren empirische bewijslast voor de bijdrage die vastgoed kan leveren aan de prestatie van een organisatie.
- Uitgebreid statistisch onderzoek bleek (nog) niet mogelijk in verband met ontbrekende data. Omdat juist de context een belangrijke rol speelt in de onderlinge relaties en dus in de uiteindelijke effecten, zal de context in de toekomstige analyses nadrukkelijk worden meegenomen.

9.4 TOEKOMSTIGE UITDAGINGEN EN RISICO'S

Integratie vastgoed en vastgoedmanagement

En model is slechts een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. De ontwikkelde modellen geven, ondanks de empirische onderbouwing, de werkelijkheid nog steeds in vereenvoudigde vorm weer. Het onderzoek heeft de black box niet compleet geopend. Nader empirisch onderzoek is gewenst om steeds meer aspectsystemen te beschrijven en de black box steeds verder te openen. Toch zullen de daadwerkelijke effecten van een vastgoedingreep op de prestatieaspecten van een organisatie nooit helemaal inzichtelijk worden. Deze effecten zijn voor een groot deel indirect en worden dus bepaald door de 'chemie' tussen mensen en activiteiten in hun omgeving.

*Het gaat niet om de delen;
ook niet om hun opsomming;
het gaat om de relatie die ze aangaan.
De hogere betekenis die dan ontstaat;
een nieuwe kwaliteit, die nergens,
in geen enkel onderdeel,
is terug te vinden.
Daar leeft het.*

Bron: Geursen (2006)

Belangrijkste conclusie uit het onderzoek is dat vastgoed een bijdrage kan leveren aan de doelstellingen van de organisatie en daarmee dus aan de prestatie(aspecten). De effecten komen tot stand via (veel) verschillende variabelen. Vrijwel in alle gevallen zijn er meerdere variabelen veranderd. Daardoor blijft het lastig om effecten expliciet toe te wijzen aan afzonderlijke vastgoedingrepen. Voor het optimaal bijdragen aan de prestatie is verbinding nodig tussen vastgoed, vastgoedmanagement en organisatie. Sturen op indicatoren die losstaan van de organisatiedoelstellingen en van elkaar, draagt niet bij aan de benodigde verbinding. Ook de mogelijkheden die er bestaan om met vastgoed de prestatie van de organisatie te verbeteren staan niet los van de organisatie zelf. Dit betekent dat een succesvolle ingreep binnen de ene organisatie veel minder succesvol kan zijn binnen een andere organisatie. De conclusie die daaruit getrokken kan worden, is dat vastgoedmanagement niet als losstaande discipline gezien kan worden. Op dit moment ontbreken instrumenten en indicatoren voor deze fase omdat de verbinding tussen organisatie en vastgoed per organisatie verschillend is. Door gebruik te maken van de routeplanner wordt de keten van doelstelling, middel en ingreep duidelijk, waardoor een grotere mate van consistentie gerealiseerd kan worden. Aan de hand van de landkaart kan een organisatiespecifiek dashboard gemaakt worden voor het monitoren van de effecten.

Vastgoed en bedrijfsvoering van hogescholen

Het onderzoek richt zich op de hogescholen in Nederland als onderzoekspopulatie. De omvang van de totale vastgoedportefeuille is zowel in m² als in geld omvangrijk. De evaluatie van de stichting Vangnet-hbo geeft aan dat de financiering van het vastgoed in de toekomst een probleem zal worden. Door het afschrijven op basis van vervangingswaarden ontstaan onvoldoende middelen om op termijn het vastgoed te vervangen. Daarnaast is gebleken dat de spaartegoeden van de hogescholen niet toereikend zijn voor het realiseren van de noodzakelijke vervangingen op termijn. Gevolg is een bedreiging van de financiële positie en daarmee de continuïteit van de hogescholen.

De context van hogescholen is sterk aan verandering onderhevig. Een aantal van deze ontwikkelingen heeft directe of indirecte gevolgen voor het vastgoed waarin de hogescholen gehuisvest zijn. De belangrijkste ontwikkelingen hebben veranderingen in financiering en onzekere studenteninstroom tot gevolg. In het kader van een terugtrekkende overheid en deregulering past de aandacht voor het effectieve en efficiënt inzetten van vastgoed ter verbetering van de prestatie. De wijze waarop hogescholen inspelen op maatschappelijke, demografische, onderwijskundige en financiële veranderingen is verschillend. Er is in de beschouwde periode echter nog niet systematisch gestuurd op het optimaal inzetten van vastgoed om bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen. Hierdoor is een aantal mogelijkheden onbenut gebleven. Doelbewuste sturing was niet mogelijk, omdat inzicht in de relatie(s) tussen vastgoed en de prestatie van de organisatie ontbrak, waardoor onvoorziene effecten kunnen optreden.

Naast de ontwikkelde modellen en inzicht in de relaties tussen doelstellingen, vastgoedingenrepen en effecten is in het onderzoek de ontwikkeling van de vastgoedfunctie binnen de hbo-sector beschreven, evenals de veranderende context van het hoger onderwijs. Gecombineerd met scenario's voor de toekomst levert dit inzicht op in de problematiek van de huisvesting van het hoger onderwijs. Dit inzicht kan bijdragen aan betere besluitvorming. Daarnaast kan dergelijk inzicht ook gebruikt worden als indicatie voor andere bedrijfstakken waarin gelijksoortige ontwikkelingen spelen, zoals deregulering, overdracht van vastgoed, teruglopende financiering en toenemende concurrentie.

De casebeschrijvingen van de hogescholen waarvan in dit onderzoek slechts een samenvatting is gegeven, kunnen ook als bron van inspiratie voor de toekomst dienen. Uit de casebeschrijvingen kunnen ook op het gebied van bedrijfsvoering lessen geleerd worden. Bijvoorbeeld over fusies en de effectuering ervan, over centrale en decentrale aansturing en over de invoering van sturingsinstrumenten als budgetten en verantwoordelijkheden. In dit onderzoek zijn echter alleen die aspecten meegenomen die nodig waren voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

Ontwikkeling van de vastgoedfunctie van hogescholen

De verwachting was dat de vastgoedfunctie binnen hogescholen zich zou bevinden in de laatste (twee) fasen van ontwikkeling op de ladder van operationeel naar strategisch. Deze verwachting was gebaseerd op de toenemende vraag om vastgoed benchmarks en de inschattingen over de ontwikkeling van de vastgoedfunctie die gemaakt zijn ten tijde van de overdracht van het economisch claimrecht. Uit de casebeschrijvingen bleek echter dat slechts drie van de negen hogescholen vastgoed benadert als strategisch middel om de organisatiedoelstellingen te realiseren. De overige zes hogescholen benaderen vastgoed louter als huisvesting voor de studenten en activiteiten, waarbij functionaliteit binnen financiële kaders vooropstaat. Daarbij blijven de financiële kaders voor de overdracht gehandhaafd, ondanks het toenemende aantal studenten en de hogere kwalitatieve eisen aan het vastgoed.

De in dit onderzoek gehanteerde indeling in hogescholen met een inhoudelijke, regionale en studentgerichte oriëntatie, laat zien dat vastgoed binnen inhoudelijk georiënteerde hogescholen weinig managementaandacht krijgt. In het verplichte hoofdstuk in de jaarverslagen wordt slechts melding gemaakt van de veelal technische activiteiten ten aanzien van de huisvesting. Voor de overige hogescholen blijkt dat het huisvestingshoofdstuk meer uitgebreid is en dat er verslag wordt gedaan van een meerjarenonderhoudsplan en een plan voor de totale portefeuille. Uit dit onderzoek blijkt dat inhoudelijk georiënteerde hogescholen vastgoed niet gebruiken voor het onderscheidend vermogen; studenten aantrekken gebeurt bij deze hogescholen op basis van het onderwijs, de docenten en de naam van de opleiding. Voor deze hogescholen geldt wel dat vastgoed een bijdrage levert aan de winstgevendheid.

Voor de overige hogescholen (de regionale en de studentgeoriënteerde) is gebleken dat vastgoed een belangrijke bijdrage kan leveren aan het onderscheidend vermogen, maar ook aan de productiviteit en de winstgevendheid.

Er is in de beschouwde periode een verschuiving waar te nemen van de doelstellingen van investeringen in vastgoed. Deze waren voorheen gericht op het verbeteren van de capaciteit. Sinds de OKF zijn deze steeds vaker gericht op het verbeteren van de efficiëntie en vanaf 2000 op het aantrekken van de studenten. Uit de crosscase-analyse werd duidelijk dat diverse mogelijkheden onbenut zijn, zoals het 'vergroten van de financieringsmogelijkheden' en 'verlagen van het risico'. Reden hiervoor is gebrek aan kennis. Opmerkelijker is dat vastgoed niet primair ingezet wordt om de tevredenheid van medewerkers en studenten te verhogen.

Het zich onderscheiden zorgt ervoor dat geïnvesteerd wordt in mooi en bijzonder vastgoed. Daarbij komt de laatste jaren het besef dat hogescholen een belangrijke rol kunnen spelen in de gemeentelijke gebiedsontwikkeling. Gerealiseerde voorbeelden zijn de ontwikkeling van Laakhaven in Den Haag, Kop van Zuid in Rotterdam, de onderwijsboulevard in Den Bosch en in Leeuwarden. Voor al deze voorbeelden geldt dat de onderwijsinstellingen ingezet zijn als katalysator voor de herontwikkeling van (binnen)stedelijke gebieden. De resultaten zijn positief, de gebieden trekken meer bezoekers en bedrijvigheid, en zijn daardoor levendiger dan voorheen. Ook de discussie tussen onderwijsinstellingen en stadsbestuurders over wat zij voor elkaar kunnen betekenen, neemt steeds meer toe, zoals is gebleken tijdens de tweedaagse expertmeeting Building Knowledge Cities, georganiseerd door HABIFORUM, hogeschool INHOLLAND en de TU Delft, 25 en 26 oktober 2006 (Den Heijer, De Vries en Raas, 2006a en b)

Geleerde lessen

- Vastgoed is een belangrijkere rol gaan spelen in strategische besluitvormingsprocessen.
- De context van hogescholen is sterk aan verandering onderhevig. De belangrijkste ontwikkelingen hebben veranderingen in financiering en onzekere studenteninstroom tot gevolg.
- De ontwikkelde modellen en het verkregen inzicht in de relaties tussen doelstellingen, vastgoedingrepen en effecten leveren gecombineerd met scenario's voor de toekomst inzicht op in de problematiek van de huisvesting van het hoger onderwijs.

9.5 AANBEVELINGEN

Aandachtpunten voor vastgoedmanagers van hogescholen

Uit de data blijkt dat de vastgoedfunctie binnen hogescholen sterk aan verandering onderhevig is. Niet de overdracht van het economisch claimrecht is hier de oorzaak van, maar eerder de gewijzigde financiering en de toenemende concurrentie. De vraag om instrumenten en indicatoren neemt dan ook drastisch toe. De vastgoedmanagers hebben naast instrumenten behoefte aan een platform waar zij kennis en ervaring kunnen uitwisselen zonder zich zorgen hoeven te maken over oneigenlijk gebruik van hun kennis en visie. Het opgerichte netwerk hbo-vastgoed biedt hiertoe mogelijkheden.

Binnen het netwerk wordt gewerkt aan een benchmark van facilitaire kosten, waaronder huisvestingskosten, conform de NEN-2748. Deze benchmark is voornamelijk gebaseerd op kosten (€/m² of €/student) en gebruikskenngetallen (studenten/m² of gebruikers/m²).

Beter is om indicatoren te gebruiken die afgeleid zijn van de doelstellingen. In veel gevallen gaat het dan om studenttevredenheid en indicatoren die de individuele voortgang van de studenten weergeeft ten opzichte van de planning in relatie tot de huisvesting. De vragenlijst om de tevredenheid in kaart te brengen moet dan wel zaken bevatten die betrekking hebben op de kwaliteit en de beschikbaarheid van huisvestingsaspecten, bijvoorbeeld door te vragen naar het oordeel over de kwaliteit van het binnenklimaat, de kwaliteit en beschikbaarheid van de individuele werkplekken, de onderwijsruimten en de kantine.

Reden voor het onbenut laten van het inzetten van vastgoedingrepen voor mogelijkheden als het vergroten van financieringsmogelijkheden, het verlagen van risico en het verhogen van medewerkertevredenheid is het ontbreken van kennis en verbinding tussen de verschillende verantwoordelijken. Zo is financiering veelal ondergebracht bij de controller (assetmanagement) en is medewerkertevredenheid een item dat niet voorkomt op de agenda van de vastgoedmanager. Onderzoek naar de mogelijkheden en de voor- en nadelen van andere financieringsvormen voor de organisatie als geheel is even belangrijk als de afstemming tussen de verschillende verantwoordelijke partijen binnen de organisatie. Het inzetten van vragenlijsten of werkomgevingdiagnose-instrumenten zoals WODI (www.cpfb.nl) kan bijdragen aan het inzicht met betrekking tot de tevredenheid en de mate waarin vastgoed daaraan kan bijdragen. Door instrumenten als WODI kan inzichtelijk gemaakt worden welke fysieke kenmerken van belang zijn voor het welbevinden van de medewerkers en studenten. Organisaties kunnen dan onderbouwde keuzes maken om bijvoorbeeld de grootste knelpunten op te lossen of te investeren in de top 4 van gebouwkenmerken.

Naast algemene vastgoedmanagementkennis blijkt dat de vastgoedmanagers ook specifieke kennis nodig hebben met betrekking tot het educatieve proces om de afstemming met het primaire proces en de ontwikkelingen daarbinnen te kunnen vormgeven. Het formuleren van vastgoedstrategieën in overleg met onderwijsverantwoordelijken is dan ook absoluut noodzakelijk, als men alle mogelijkheden van vastgoed optimaal wil benutten. Communicatie en afstemming met het algemene beleid en het primaire proces is hiervoor één van de eerste stappen. In de cases uit dit onderzoek is in alle gevallen de dialoog reeds op gang gebracht. Wel is in een enkel geval in deze dialoog nog geen sprake van afstemming tussen de verschillende belangen. Het optimaal aanwenden van de mogelijkheden van vastgoed komt tot uiting in de afstemming tussen de verschillende belangen. Het inleveren van eisen en wensenlijstjes bij de vastgoedafdeling, die aan de hand van een beleidsmatige prioritering en financiële randvoorwaarden een plan opstelt, geeft onvoldoende afstemming.

De routeplanner kan door vastgoedmanagers gebruikt worden om vastgoedingrepen te plannen vanuit de organisatiedoelstellingen, rekening houdend met alle doelstellingen vanuit het primaire proces. Om de uiteindelijke effecten en de neven-effecten inzichtelijk te maken kan de landkaart gebruikt worden. Tegelijk kunnen hiermee relevante prestatie-indicatoren benoemd worden om deze effecten te monitoren. De landkaart kan ook dienen als discussiestuk tussen de verschillende verantwoordelijken. Voor alle partijen binnen de organisatie wordt dan duidelijk waarom welke ingrepen plaatsvinden en welke doelstellingen waarom nagestreefd worden.

Aanbevelingen

- Versterk de functie van het hbo-netwerk Vastgoed als platform om kennis en ervaringen uit te wisselen.
- Onderzoek de (on)mogelijkheden van andere financieringsconstructies.
- Vergroot het inzicht in tevredenheid van studenten en medewerkers bijvoorbeeld door inzet van tevredenheidsonderzoeken en werkdiagnose-instrumenten.

Aandachtpunten voor bestuurders

Een aantal recente publicaties over de klachten van studenten met betrekking tot hun huisvesting laat zien dat het ontwerpen van onderwijshuisvesting voor een groot deel 'losstaat' van het primaire proces. Zowel bij Fontys Hogeschool voor de Kunsten in Tilburg, Hogeschool ArtEZ in Arnhem en de Rietveldacademie in Amsterdam zijn studenten ontevreden over de nieuwe huisvesting. Aangegeven wordt dat deze nieuwe huisvesting niet ontworpen is voor het kunstonderwijs. Omdat de onderwijsvernieuwingen elkaar zo snel opvolgen en uiteenlopend zijn wordt vooral multifunctionaliteit en flexibiliteit ontworpen. Deze ontwikkeling wordt veroorzaakt

doordat onderwijsinstellingen nieuwbouw plannen zonder dat expliciete keuzes gemaakt worden met betrekking tot het organisatiebeleid. Op basis van de resultaten uit dit onderzoek kan dan de voorspelling gedaan worden dat de vastgoedingrepen zullen resulteren in neveneffecten, waarbij het een toevalstreffer is als deze positief uitvallen. Dit blijkt ook uit de conclusies door PriceWaterhouseCoopers (Klunder, 2006) geformuleerd op basis van onderzoek onder tien ROC-instellingen, negen hogescholen en twee universiteiten. Zij stellen dat *'het huidige gebouwenbestand en de nieuwbouwplannen van de ondervraagde onderwijsinstellingen doorgaans niet aansluiten op de huisvestingseisen van de toekomst'*. Gevolg is dat investeringen gedaan zullen worden in mooie, bijzondere gebouwen zonder dat er sprake is van een expliciete relatie met de instelling, de cultuur en haar doelstellingen.

Op dit moment worden vastgoedingrepen (inclusief nieuwbouw) volledig gefinancierd vanuit het eigen vermogen van de instellingen. Door het afschrijven op basis van vervangingswaarden ontstaan onvoldoende middelen om het vastgoed op termijn te vervangen, waardoor de financiering van het vastgoed in de toekomst een probleem zal worden. Gevolg is dat vastgoed de komende jaren een bedreiging zal gaan vormen voor de financiële positie en daarmee de continuïteit van de hogescholen.

Hogescholen krijgen steeds meer zeggenschap en verantwoording over de bedrijfsvoering. Hogescholen zullen meer en meer de behoefte krijgen zich van elkaar te onderscheiden. Hierdoor is de concurrentie tussen de instellingen toegenomen. Omdat het collegegeld en de overheidsbijdragen vanuit de overheid vastgesteld zijn, is het niet mogelijk voor hogescholen zich op prijs te onderscheiden. Wel kunnen hogescholen zich onderscheiden op de kwaliteit van het product/proces, goede en hoogwaardige opleidingen (proces en product), en op promotie (herkenbaarheid, merknaam). De ontwikkelingen ten aanzien van masteropleidingen, lectoraten en promotietrajecten geven aan dat hogescholen zich aan het onderscheiden zijn. Vastgoed kan daarbij een positieve bijdrage leveren.

De onzekerheid over de ontwikkelingen van de overheidsregulering en de financiering van het hoger onderwijs zorgen voor hoge eisen ten aanzien van de vastgoedportefeuille. De toenemende onzekerheid over omvang van studentenstromen zorgt eveneens voor toenemende eisen ten aanzien van de flexibiliteit. Vastgoed kan hierin zowel fysiek als financieel een rol spelen. Belangrijk is het afstemmen van de mogelijkheden op de doelstellingen van de organisatie, waarbij ook de neveneffecten in ogenschouw genomen moeten worden. De ontwikkelde modellen kunnen hierbij als leidraad gebruikt worden. Naast het realiseren van vastgoedingrepen is het ontwerpen van een consistente langetermijnvastgoedstrategie waarbinnen de ingrepen plaatsvinden, van belang. Deze vastgoedstrategie moet aansluiten bij de ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en optimaal gebruikmaken van alle mogelijkheden die vastgoed biedt.

Aanbevelingen

- Ontwerp een integrale langetermijnvastgoedstrategie.
- Stem huisvestings-, nieuwbouw- en masterplannen af op het hogeschoolbeleid en de cultuur.
- Betrek de ontwerpdiscipline bij processen en doelstellingen van de organisatie.

Aandachtpunten voor het ministerie van OC&W

Doel van de herstructureringsoperatie die in de jaren tachtig in gang is gezet is het meer op afstand optreden van de overheid. Verantwoording over de prestatie van de hogescholen wordt afgelegd aan de hand van prestatie-indicatoren. Ook de wijze van financiering, die sinds 2000, gebaseerd is op een lumpsum en door de instellingen zelf aangewend kan worden, laat een grote mate van verantwoording en beslissingsbevoegdheid van de instellingen zelf zien. De maatregelen van de overheid, zoals het vestigingsbeleid, het beleid ten aanzien van de besteding van middelen en het fusiebeleid, zijn in tegenspraak met de ontwikkelingen van het sturen op afstand. Het vrijlaten van de bedrijfsvoering van hogescholen zal leiden tot toenemende concurrentie. Grotere instellingen kunnen meer synergie en schaalvoordelen behalen dan kleinere instellingen. Hierdoor zullen een aantal instellingen, die zich niet voldoende kunnen onderscheiden, in de problemen komen. De hbo-sector zal dan gesegmenteerd worden in grote multisectorale instellingen waar algemene bachelor- en masteropleidingen te volgen zijn, en kleinere specialistische instellingen die zich onderscheiden in soort en niveau van de opleiding. Het investeringsniveau van Nederland per student is vele malen lager dan dat van andere landen. De totale Nederlandse uitgaven (publiek en privaat) aan hoger secundair en tertiair onderwijs bedroeg in 2002 resp. 0,8 en 1,3% van het BBP. Van de vergelijkingslanden werd alleen in Tsjechië een kleiner deel van het BBP aan onderwijs besteed (ministerie van OC&W, 2005). Dit komt onder andere tot uiting in de staat van het vastgoed bij de kleinere hogescholen met een financieel minder positieve positie. Het is de vraag of deze instellingen financieel het hoofd boven water kunnen houden. Een mogelijkheid zou kunnen zijn dat deze instellingen als onderdeel van de grotere instellingen gaan functioneren, waarbij zij zich als 'losse' merknaam profileren, of dat dergelijke instellingen gefinancierd zullen worden door bedrijven en onderzoeksinstellingen.

Sturen op financiële indicatoren of striktere maatregelen met betrekking tot de besteding van deze middelen zal er toe bijdragen dat vastgoed een aparte discipline binnen de totale bedrijfsvoering zal blijven. Eerder is aangegeven dat juist de integratie en verbinding tussen vastgoed, vastgoedmanagement en hogeschoolbeleid de enige oplossing is om met vastgoed optimaal bij te dragen aan het realiseren van de doelstellingen. In dat perspectief is het beter om hogescholen te beoordelen aan de hand van effectiviteit, wat af te lezen is aan de mate waarin een hogeschool studenten voortbrengt die (rekening houdend met de mix aan opleidingen) succesvol-

ler zijn op de arbeidsmarkt dan andere hogescholen, zoals Bouwens en Oudemans formuleren (2005). Aan de hand van de landkaart kan vastgesteld worden welke indicatoren bruikbaar zijn voor het beoordelen van de effectiviteit van de hogescholen. Tevens kan duidelijk gemaakt worden op welke wijze vastgoed daarin een rol kan spelen. Uit de conclusies en de ontwikkelde modellen is gebleken dat de effecten van vastgoedingrepen niet goed te meten zijn. Uit de landkaart kan een aantal indirecte indicatoren gestedilleerd worden aan de hand waarvan de effecten gemonitord kunnen worden. Het gaat hierbij telkens om een set van indicatoren in combinatie met de doelstellingen. Een gevaar is dat dergelijke indicatorensets ingekort worden en dat er uiteindelijk toch weer alleen op kosten gestuurd wordt. De driedimensionale kengetallen van Den Heijer en De Vries (2004) bieden de mogelijkheid om te sturen zowel op kosten (in m² en €) als op opbrengsten en het realiseren van doelstellingen.

Aanbevelingen

- Wees duidelijk over het beleid en de doelstellingen van het ministerie.
- Maak heldere keuzes tussen taken en verantwoordelijkheid van de instellingen en van het ministerie. Het vergroten van de afstand tussen hogeschool en ministerie zal gecombineerd moeten worden met een toenemende beslissingsbevoegdheden van de hogescholen op alle fronten, dus ook met betrekking tot de besteding van middelen, de vestiging en fusies.
- Ontwikkel een monitorsysteem dat past bij het beleid en de doelstellingen vanuit het ministerie en de gekozen verschuiving van verantwoordelijkheden. Het monitoren van hogescholen op effectiviteit is dan meer passend dan wanneer dit gebeurt aan de hand van de winstgevendheid.

Aandachtpunten voor onderzoekers

Belangrijkste conclusie uit de reflectie is dat de verbinding ontbreekt tussen vastgoedmanagement en organisatie. Om deze verbinding tot stand te brengen is inzicht nodig in de afzonderlijke aspectsystemen, zoals de kenmerken van vastgoed, de organisatie van vastgoedmanagement en de prestatie-indicatoren. Zoals eerder is aangegeven, zou uitgebreid onderzoek naar bepalende vastgoedkenmerken een logisch vervolg zijn. Met inachtneming van de geformuleerde aandachtspunten levert een dergelijk onderzoek inzicht in de vastgoedkenmerken die doorslaggevend zijn voor een bepaalde relatie. Het onderzoek zal niet resulteren in een ontwerprijstje voor hogescholen omdat de doelstellingen sterk van elkaar kunnen verschillen evenals de culturen en de wijze waarop de bestuurders de doelstellingen willen realiseren. Wel levert dergelijk onderzoek inzicht op in welke vastgoedkenmerken essentieel zijn wanneer een bepaalde doelstelling gerealiseerd moet worden. Hiermee kunnen vastgoedbeslissingen beter onderbouwd worden.

Uit de conclusies van dit onderzoek blijkt dat een aantal mogelijkheden van het inzetten van vastgoed niet benut wordt, zoals verbetering van tevredenheid en andere vormen van financiering. Algemeen wordt aangenomen dat andere eigendomssituaties, zoals lease en huur veelal leiden tot verhoging van de kosten. De vraag is of de meerwaarde op het gebied van flexibiliteit en risico hieraan tegemoetkomt. Onderzoek naar de mogelijkheden, de kosten en de gevolgen van verschillende financieringsvormen is daarom noodzakelijk. Dit past eveneens binnen de aanbevelingen van de evaluatie van de stichting Vangnet-hbo (2003), waarin aangegeven wordt dat de financiële reserves van hogescholen onvoldoende zijn voor de noodzakelijke vervanging van het vastgoed wanneer de levensduur verstreken is. Ook met betrekking tot de tevredenheid uit onderzoek in kantoorhoudende organisaties in Nederland gebleken dat een aantal kenmerken van vastgoed van invloed zijn. Gecombineerd met het (meer statische) onderzoek naar bepalende vastgoedkenmerken zal dit leiden tot inzicht in welke kenmerken binnen welke context zorgen voor een grotere tevredenheid van medewerkers en daarmee tot een verbetering van de prestatie.

In dit onderzoek is de organisatie van de vastgoedfunctie slecht zijdelings meegenomen. Uit de crosscase-analyse is gebleken dat de wijze waarop de zeggenschap en de operationele uitvoering zijn ondergebracht van invloed is op de uiteindelijke relaties. Zo bleek dat centralisatie van de verantwoordelijkheden niet direct leidt tot een meerwaarde. Het gaat om meer dan de organisatorische vormgeving van de zeggenschap. Gezien het feit dat consistentie tussen beleid en ingreep een bepalende factor is voor het realiseren van de doelstellingen zou de wijze waarop de vastgoedfunctie georganiseerd is een rol kunnen spelen. Uit onderzoek van Krumm (1999) en Bank (2004) blijkt dat zowel binnen commerciële organisatie als in universiteiten het vastgoedmanagement een bijdrage kan leveren aan de realisatie van de doelstellingen. Vergelijkbaar onderzoek naar het vastgoedmanagement binnen de hogescholen is van belang om aan te geven welke organisatorische maatregelen binnen welke context leiden tot een optimale bijdrage. Hiervoor zijn aanvullingen op de aanwezige data noodzakelijk die door middel van een vragenlijst verkregen kunnen worden. De inzichten kunnen gecombineerd worden met de landkaart en de routeplanner.

Naast onderzoek binnen de hbo-sector levert toepassing van de ontwikkelde modellen op andersoortige organisaties een meer uitgebreid inzicht in mogelijke relaties en interveniërende variabelen voor het vakgebied. Uit het voorgaande hoofdstuk is gebleken dat de gehanteerde indicatoren niet sterk verschillen. Hierbij kan gedacht worden aan andersoortige onderwijsinstellingen, commerciële organisaties, overheden en gezondheidszorginstellingen.

Aanbevelingen

- Verricht aanvullend onderzoek naar de relatie tussen vastgoedkenmerken en prestatieaspecten.

- Onderzoek de behoefte naar beslissingsondersteunende informatie en instrumenten vanuit het perspectief van de multi-belanghebbenden.
- Doe onderzoek naar financieringsmogelijkheden binnen hogescholen en de bijdrage die dit oplevert voor de prestatieaspecten. Hierbij kan het gaan zowel om het beheer als de realisatie.
- Breidt het onderzoek naar de vastgoedfunctie en de invloed op de consistentie in beleid en de prestatieaspecten uit.

9.6 LITERATUUR

- Bank, L. (2004) *Inrichting van de (universitaire) CRE organisatie: keuzes en heroverweging*, afstudeerscriptie Real Estate & Housing, TU Delft
- Bouwens en Oudemans (2005) Laat de cijfers spreken over HBO, *Financieel dagblad*, 3 november
- Geursen, G. (2006) *Als de leuning beweegt. En morgen ergens anders hangt, er anders uitziet of halverwegen ophoudt, hoe kom je dan waar je wilt zijn?* THEMA, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij, Zaltbommel.
- Heijer, Alexandra den, Jackie de Vries, Trees Raas (2006a), "Hoger Onderwijs als motor voor de stad" uit Nova Terra, jaargang 6, nummer 4, december 2006, p. 3-8
- Heijer, Alexandra den, Jackie de Vries, Trees Raas (2006b), "Bouwen aan de Kennisstad" uit Real Estate Magazine, nr. 49, december 2006, p. 27-31.
- Klunder, M. (2006) *Huisvestingsstrategie is onontbeerlijk*, Resultaten onderzoek onderwijsinstellingen, PriceWaterhouseCoopers, sectorgroep Onderwijs.
- Krumm, P.J.M.M. (1999) *Corporate real estate management in multinational corporations*, proefschrift, Nieuwegein, ARKO
- Ministerie van OC&W (2005) *Onderwijsprofiel van Nederland, Analyse en samenvatting van Education at a Glance 2005*, Directie FEZ, afdeling SIR/P&I, September.
- OECD (2004)(2005), *Education at a Glance*, www.oecd.org/dataoecd
- Stichting Vangnet-hbo,(2003) *Zuinig op de toekomst, Van vroegtijdig waarschuwen naar toekomstgericht besturen*, Amsterdam

Epiloog

Om de haalbaarheid van het onderzoek naar de effecten van vastgoed te vergroten is een aantal keuzes gemaakt. Allereerst is gekozen om de hogescholen in Nederland als onderzoekspopulatie te beschouwen. Daarnaast is gekozen voor een bouwkundig/bedrijfskundig perspectief, en zijn de hogescholen, de ingrepen, de prestatie en de effecten op het niveau van de organisatie als geheel geabstraheerd. In de methodische onderbouwing en reflectie zijn deze keuzes met hun voor- en nadelen toegelicht.

Een andere afbakeningskeuze heeft betrekking op de scope van het onderzoek. Doel van het onderzoek is inzicht te verkrijgen in welke effecten bepaalde ingrepen hebben en waarom. Inzicht ontstaat door de ingrepen aan de effecten te relateren. De veronderstelling dat de context een rol speelt heeft ertoe geleid dat ook de doelen en de omgeving meegewogen zijn. Het verkregen inzicht kan gebruikt worden om binnen een bepaalde context de effecten van voorgenomen besluiten te 'voorspellen'. De focus van het onderzoek is gericht op het realiseren van optimale huisvesting door het nemen van de 'juiste' beslissingen. Toch is er een groot aantal items buiten beschouwing gelaten. Zoals de organisatie van het vastgoed (organisatorisch), maar ook het beslissingsproces is alleen zijdelings genoemd. Onderzoek naar het beslissingsproces heeft een andere focus. Bij dergelijke onderzoeken wordt er vanuit gegaan dat het eindproduct (optimale huisvesting) gerealiseerd kan worden door verbeteringen in het proces. Beide soort onderzoeken kunnen elkaar aanvullen en worden binnen RE&H uitgevoerd. Een tweetal meer procesgeoriënteerde onderzoeken, die relaties hebben met dit onderzoek zijn onderzoek naar het strategievormingsproces (RE&H-breed) en het onderzoek naar beslissingsinformatiesystemen gericht op universitair vastgoed (Den Heijer, promotie in voorbereiding).

De resultaten uit het onderhavige onderzoek, zowel theoretisch, conceptueel als praktisch, spelen een rol in beide onderzoeken. In het boek over strategievorming voor vastgoed is door de onderzoekers van de themagroep Corporate Real Estate een raamwerk voor strategievorming ontwikkeld. Het raamwerk biedt ruimte voor toepassing van diverse organisatiespecifieke methoden en instrumenten en wordt in het boek met een praktisch voorbeeld uit de hbo wereld toegelicht. Gezamenlijk leveren deze onderzoeken een bijdrage aan het wetenschappelijk vakgebied Corporate Real Estate (figuur 74).



figuur 74 Hiërarchie in kennis, inzicht en vaardigheden (gebaseerd op Worthington, 2000)

De focus van het onderzoek naar de effecten van vastgoed is gericht op kennis. Het promotie onderzoek van Den Heijer naar beslissingondersteunende informatie voorzieningsystemen is meer gericht op vaardigheden (instrumenten). Echter zonder kennis / theorie is het ontwikkelen van instrumenten niet mogelijk. Het onderzoek naar het strategievormingsproces, is gericht op het verkrijgen van zowel inzicht als vaardigheden. Door het samenbrengen van instrumenten in één raamwerk worden kennis en kunde gebundeld.

De bijdrage van het onderhavige onderzoek aan het promotieonderzoek van Den Heijer naar beslissinginformatiesystemen is minder instrumenteel. Deze is gericht op het spiegelen, het vergelijken van hbo en wo voorbeelden en het valideren van de data door onderling vergelijk zoals de benchmark-onderzoeken. Een van de deelonderzoeken voor het promotie onderzoek van Den Heijer zijn de benchmark rapporten. Ook al hebben deze betrekking op universitair vastgoed, de manier van werken, de opzet van de benchmark en de uitkomsten zijn zeer relevant voor de hbo sector. Er op dit moment hogescholen die mee willen werken aan deze reguliere benchmark door het aanleveren van de benodigde data. Juist door het systematisch beschrijven en vergelijken van data wordt duidelijk wat de overeenkomsten en de verschillen zijn tussen hbo en wo vastgoed, waarmee beide sectoren van elkaar kunnen leren.

Een ander onderzoek wat relaties heeft met hbo en wo vastgoed is het onderzoek naar de kennisstad. In het afsluitende hoofdstuk is de Expertmeeting Building Knowledge Cities reeds genoemd. In deze tweedaagse internationale conferentie zijn de netwerken van beslissers vanuit het hoger onderwijs en gemeenten samengebracht om te discussiëren over de kansen en barrières van de kennisstad. Deze bijeenkomst was geïnitieerd door Habiforum, Hogeschool INHOLLAND en RE&H (TU Delft). Tijdens deze bijeenkomst zijn een groot aantal voorbeelden uit binnen en buitenland besproken waarin gemeente, onderwijsinstelling en derden samenwerken aan het realiseren van gezamenlijke doelstellingen zoals het aantrekken en vasthouden van hoogopgeleiden. De resultaten van deze bijeenkomst worden aangevuld met analyses en in een boek verwerkt, dat in juni 2007 verschijnt.

De bovengenoemde voorbeelden laten zien dat dit onderzoek plaats heeft gevonden binnen een omgeving waarin continu gezocht wordt naar kennis, inzicht en vaardigheden in de optimale wijze van huisvesten, rekeninghoudend met de context waarin vastgoed tot stand komt en functioneert. De invloed van het object op de omgeving, de belanghebbenden, wordt momenteel breder opgevat dan alleen de directie en de gebruikers. De resultaten uit alle genoemde onderzoeken laten zien dat bewustwording een noodzakelijke randvoorwaarde is voor de ontwikkeling van 'excellence'. Het gaat dan om bewustwording van mogelijk conflicterende belangen, het feit dat elke beslissing een afweging is, dat er effecten zijn binnen de organisatie maar ook in de (nabije) omgeving. Bewustwording creëer je door te communiceren en door verbindingen te leggen. Het onderzoek heeft hieraan bijgedragen door theorie en empirie te verbinden, door aan de hand van empirische bewijzen verbanden tussen variabelen aan te tonen en daarmee vastgoed en prestatie te verbinden. Ook heeft het onderzoek ertoe bijgedragen dat vastgoedverantwoordelijken met elkaar zijn gaan communiceren, het onafhankelijk netwerk van vastgoedverantwoordelijke van hogescholen wederom leven is ingeblazen en nauwe relaties onderhoudt met het netwerk van vastgoedverantwoordelijken van de universiteiten. Tenslotte heeft het onderzoek er toe bijgedragen dat de discussie over de effecten aan de hand van empirische bewijzen gevoerd kan worden.



Saxion Hogescholen (Deventer, foto Saxion hogescholen, 2004)

Summary Performance through Real Estate

Investigation into the effects of real estate interventions on the performance of Institutes of Higher Professional Education

Jackie de Vries

Does real estate influence organisational performance?

There are several examples in literature in which improved corporate performance is ascribed to real-estate interventions. An example is the 10% increase of turnover, or of substantial savings in costs compared with previous years, as a result of the organisation being accommodated in new building. Nevertheless, little is known about the relations between real estate interventions and organisational performance. This means that real estate cannot be reliably used as a tool for improving organisational performance. In literature and empirical studies attempts have been made to determine the effects of real estate interventions. Organisations deploy besides real estate four other assets – human resources, technology, information, and capital – in order to attain their objectives. In addition, real estate can influence the performance of organisations, both directly and indirectly. Determining the effects of a real estate intervention is therefore not possible out of its context.

For the purpose of this research, the assumed relations between real estate and organisational performance, based on literature, have been reproduced in a conceptual model. By theoretical and empirical study is searched for the effects of real estate interventions. The various relations and changes to variables from the model were examined more closely and set out more clearly in three stages. Where by the developments in institutes of higher professional education (IoHPE, s.c.hogescholen) in the period 1997-2004 are used as research population. The first stage is a description of the developments of the general context, based on changes within the IoHPE. In the second stage, the changes in organisational performance expressed in performance indicators are related to real estate interventions (black box approach). Finally, changes to every variable from the conceptual model for nine IoHPE are described (in the box approach). The black box investigation into the effects of a real estate intervention was carried out using data from 17 such Institutes. For the black box investigation the context, the changes in performance and the real estate interventions between 1997 and 2004 of nine IoHPE have been systematically described and compared in greater detail.

The most significant conclusions from the research are that the changes in the general context lead to real estate playing a more important role in the management of the IoHPE. It is expected that in the future, more consideration will be given to this role with a view to the financial resources needed for meeting the demand for real estate and the continuity of the organisation. It has also become clear that the performance indicators that have been used only reveal the overall effects and therefore offer insufficient insight into the impact of a specific real estate intervention. The route planner and the map have been developed to make up for this deficiency. Both instruments highlight the relevant relationships and can be used to improve the decision-making process in relation to real estate.

Combination of methods and technologies lead to greater insight

Research into the effects of real estate interventions is comparable to a policy evaluation, in which attempts are made at establishing how effective and efficient changes in policy actually are. For the purpose of this research, the organisation (IoHPE) was regarded as an open system, with reality being defined as how it is perceived by the people involved. The relations between the dependent variable (organisational performance) and the independent variable (the real estate intervention) is influenced by the context and by changes to other variables within the system. 'Effect analysis' was used for the research. To be able to give proper descriptions, the areas being researched have to be comparable and there has to be sufficient data available. This research was therefore limited to IoHPE. A conceptual model including all the relevant variables – such as input, output, performance indicators, context and real estate – was constructed for gathering data. By using various methods and qualitative and quantitative data from different sources, it was possible to create a more complete picture, and to compensate the shortcomings of one method with the benefits of another. To increase the usability and the reliability of the outcomes, the results (provisional or otherwise) of the research were discussed with real estate managers and experts from both within and outside the IoHPE sector.

Real estate influences the performance of the Institutes of Higher Professional Education

Organisational performance, for the purpose of this research, is defined as the fulfilment of objectives, and whether they have been achieved in the judgement of stakeholders. This means that organisational performance is a compound variable, measured in terms of productivity, profitability and competitive advantage. It was clear before the research began that because of this compound aspect and the fact that real estate can influence performance both directly and indirectly, isolating the individual effects would not be a clear-cut possibility. Unforeseen effects may occur that could be either positive (more students) or negative. It can be deduced from the case descriptions that the postponement of maintenance, for example, does not always have a positive impact on profitability, but does impact negatively

on the levels of satisfaction among employees and students, as well as on the image of the organisation. This results in failure to achieve the initial goal. The research has demonstrated that real estate related decisions can have far-reaching consequences for the organisation. In combination with the scale of financial resources in the real estate portfolio, this could have a significant impact on the continuity of the organisations.

Solvency, market share of student enrolment and relative growth show a change after a real estate intervention or change in policy

Of the existing indicators in the IoHPE sector, it appears that solvency decreases and the market share of student enrolment improves in cases of renovation and construction of new buildings, and when there is a visible functional alteration of the real estate. This fluctuation is only temporary. However, measures related to the financial management of IoHE can also result in changes of solvency. Alterations to policy, such as mergers, lead to an improvement in market share, and a growth in the number of registered students. The question remains how much these changes can be attributed solely to the real estate intervention.

Effects are not visible in the performance indicators used

From the descriptions of the changes and the processes that have occurred, it is clear that the relations between real estate and organisational performance is more complicated than previously thought. The various effects are caused as a result of many different variables. Time series analyses of the changes in the performance indicators combined with real estate interventions do not provide any insight into the causes or the contribution made by real estate changes alone. This is because the indicators used show the results of all policy measures taken within the organisation. The effects of one specific measure are therefore negated by the effects of others.

Domains by HPE association:	Indicator	Post real estate-related intervention development
Finances:	Solvency	Shows no clear-cut change.
	Liquidity	-
	Yield	-
	Overheads / total costs	-
Staff:	Number of employees	-
	Registered students per FTE	Increases because the number of registered students increases.
Students:	Numbers registered	Increases as a result of greater intake, but for the Institutes of Higher Education it is not very much
	Market share of intake	Increases temporarily after a visible intervention, but decreases if maintenance is postponed
Education:	Social position of graduates	-
	Graduates who would make the same choice	-

table 92 changes in performance indicators of IoHPE during or after the period during which a real estate-related intervention has taken place

Hierarchy of objectives

From empirical and theoretical research it is clear that there are ultimately ten ways in which real estate can be used to directly or indirectly influence performance: (1) reducing accommodation costs, (2) increasing production, (3) managing risk, (4) improving financing opportunities, (5) increasing flexibility, (6) improving culture, (7) reinforcing image, (8) encouraging innovation (9) increasing levels of satisfaction (10) increasing synergy. The analyses show that real estate is used in different ways because of differences in policy choices and starting points, even though the objectives of all parties are the same. It is also clear that there are means-end chains present. Cutting costs, for example, could be an objective in itself, but it could also be a means of increasing profitability, or to cover losses, or indeed to improve the quality of buildings or of service provision. All of these possibilities are interrelated and may even overlap. Of all the possibilities that real estate offers as a means of improving performance, cost cutting, as an objective, is the most common. Improving employee satisfaction, innovation and education synergy is only used in a few cases. Neither risk management nor improving opportunities for raising finance were formulated as objectives by any of the IoHPE that featured in the research.

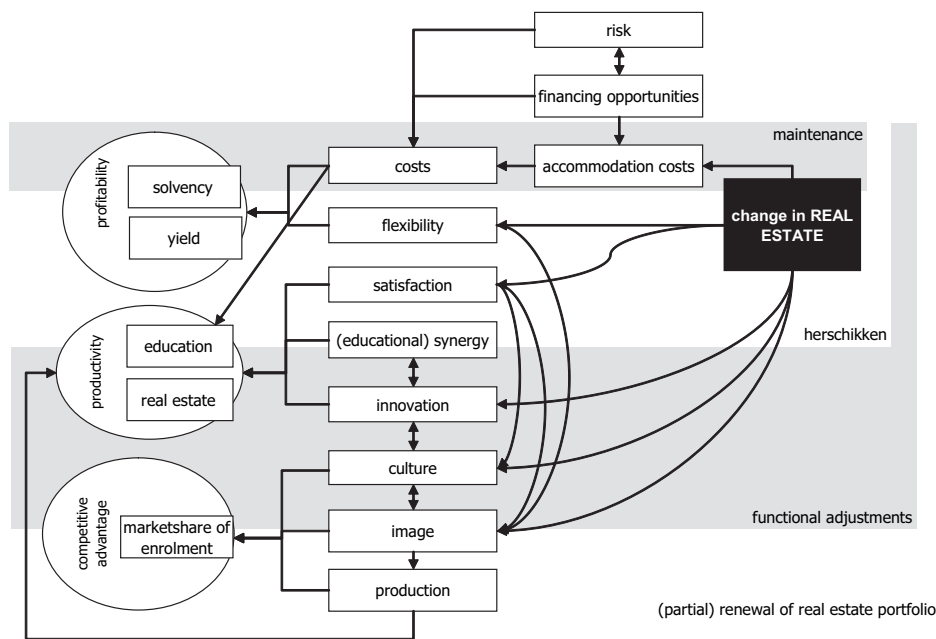


figure 1 empirical and theoretical hierarchies of objectives

Effects of interventions depend on context and the intervention itself

First, the objectives of the real estate interventions were compared to see if they had been achieved through similar interventions. The effects of the interventions were then compared. The analyses showed that an intervention does not depend on the objective, and that the effects are not caused exclusively by the interventions themselves. Achieving the objectives is only partly dependent on the intervention. Objectives are achieved when they are pursued by fulfilling functional adjustments. In cases of renovation, secondary effects have a positive impact on performance levels. For premises with exclusively new buildings the positive effects are temporary, and not all objectives are achieved. The causes of this are insufficient information in the decision-making phase, and lack of consistency between policy and practice. The differences in the effects of similar interventions can be explained by the starting position (the real estate portfolio) and the consistency between the intervention and the policies of the individual IoHPE, combined with the culture within the Institute.

Route planner and map for better decisions

To solve the lack of consistency between interventions and policies and between the hierarchy of objectives and of interventions a route planner has been designed. This table can be used for consistently working out what interventions are desired on the basis of the organisational objectives. The route planner is also a tool for supporting choices that have been made, as became apparent during a simulation meeting of real estate managers. However, it does not provide insight into any secondary effects or opportunities for monitoring effects. That is the purpose of the map: this offers a total overview of theoretical and empirical relationships.

Objectives can be measured by using other indicators

Because the objectives of IoHPE are not formulated in such a way that they can be formally measured, it is not possible simply to compare organisations with each other in terms of how successfully they attain their objectives. During the first stage of the research, use was made of the performance indicators applied in the IoHPE sector, as given in the annual HMI (Higher Education Management Information). It turned out that these indicators were not suitable for monitoring the effects of a specific real estate intervention. On the basis of the objectives of the IoHPE that featured in the research, and the models that had been developed, it is proposed that the following extra indicators be used for comparison purposes:

1. student satisfaction;
2. employee satisfaction;
3. number of orders from third parties;

These three indicators can be used together for monitoring:

4. image of IoHPE.

Real estate has started to play a more important role in strategic decision-making processes

The circumstances of IoHPE are subject to considerable change. The most significant developments result in changes in terms of finance and student intake numbers. The route planner and map that have been developed, and the knowledge that has been gained into the relationships between objectives, real estate interventions and effects provide, when combined with various future scenarios, an insight into the problems relating to higher education premises. Such insight can also be used as an indication for other branches of industry in which similar developments are a feature, including deregulation, real estate transfer, declining funding, and increasing competition. Organisations can use the route planner and map as a means of weighing up and underpinning decisions, depending on their own objectives and the specific context in which they operate. It is clear from our case studies that there is potential for further development of the real estate function within IoHPE, so that real estate can make a real contribution to the attainment of their objectives.

Bijlagen

I Begrippenlijst

(HMI = hogeschoolmanagementinformatie)

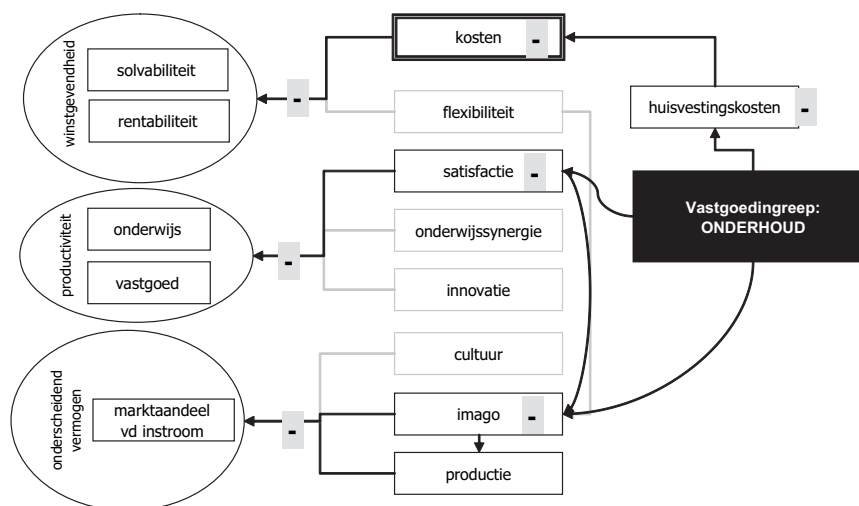
Bedrijfsresultaat uit gewone bedrijfsvoering (HMI)	Exploitatieresultaat -/- rentelasten
Beheerlasten (HMI)	Beheerlasten zijn inclusief afschrijvingslasten op apparatuur en inventaris.
Exploitatieresultaat (HMI)	Totaal baten (inclusief rentebaten) -/- totale lasten
Huisvestingslasten (HMI)	Huisvestingslasten zijn inclusief afschrijvingskosten op gebouwen.
Ingeschreven studenten (HMI)	De ingeschreven, bekostigde studenten in het studiejaar dat begint in het genoemde jaar. Hierbij worden zowel voltijd-, deeltijd- als duale studenten geteld.
Instroom (HMI)	De instroom van bekostigde studenten in het studiejaar dat begint in het genoemde jaar. Een instromende student heeft geen bekostigingsverleden bij de betreffende hogeschool. Ook hier worden studenten met alle inschrijvingsvormen geteld.
Maatschappelijke positie (HMI)	Aan de afgestudeerde hbo'ers is gevraagd wat hun voornaamste bezigheid is op het moment van enquêteren (1½ jaar na behalen van diploma). Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de categorieën werkzaam, werkzoekend, studie en overig. Deze laatste categorie bevat onder andere onbetaald werk en arbeidsongeschiktheid.
Marktaandeel (HMI)	De marktaandelen zijn weergegeven naar ingeschreven studenten en naar instroom van studenten. Per jaar is per sector het aandeel van de betreffende hogeschool in totaal van die sector bepaald. De basis voor deze marktaandelen wordt gevormd door de hierboven beschreven ingeschreven studenten en instroom. Als gevolg daarvan wordt een omzwaaiër die binnen de hogeschool overstapt naar een studie in een andere sector niet opnieuw als nieuwe instroom beschouwd.
Gediplomeerden (HMI)	De student die één of meerdere diploma's heeft behaald in het studiejaar dat begint in het genoemde jaar. Hierbij worden propedeusediploma's niet geteld en wordt niet gekeken naar de bekostigingsstatus van de student. Deze gegevens betreffen de uitstroom van afgestudeerde studenten per jaar. De data zijn gebaseerd op gegevens uit het CRIHO.

Onderscheidend vermogen	<p>Mate waarin de ene organisatie zich onderscheidt van de andere, uitgedrukt in de aantrekkingskracht van de organisatie, zijnde het marktaandeel.</p> <p>Mate waarin op langere termijn winstgevendheid gehandhaafd kan worden, gebaseerd op onder andere kwaliteit, bereikbaarheid en concurrentie.</p>
Organisatieprestatie	Mate waarin de geformuleerde doelstellingen zijn gerealiseerd naar het oordeel van de belanghebbenden. Weergegeven in productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen.
Oordeel aansluiting opleiding op de arbeidsmarkt (HM)	De afgestudeerde hbo'ers is een oordeel gevraagd over de aansluiting tussen de gevolgde opleiding en arbeidsmarkt. Data beschikbaar vanaf 2001.
Oordeel over de gemaakte studiekeuze (HMI)	De afgestudeerde hbo'ers is gevraagd of zij achteraf bezien voor dezelfde studie zouden hebben gekozen, al dan niet aan dezelfde hogeschool.
Productiemiddel	Eén van de vijf resources (mensen, technologie, informatie/communicatie, kapitaal en vastgoed) waarover een organisatie beschikt voor het realiseren van de doelstellingen.
Productiviteit	Output/input
Rentabiliteit (HMI)	Resultaat uit gewone bedrijfsvoering/baten
Studierendement (HMI)	Het rendement van een cohort wordt na vijf jaar berekend. Een cohort bestaat uit studenten die in het betreffende jaar zijn ingestroomd en het rendement geeft aan welk deel van het cohort binnen een bepaalde periode gediplomeerd is.
Solvabiliteit (HMI)	Eigen vermogen/totaal vermogen
Totaalresultaat (HMI)	Bedrijfsresultaat uit gewone bedrijfsvoering + resultaat buitengewone bedrijfsvoering (inclusief deelnemingen).
Vastgoedingreep	Wijziging in vastgoed getypeerd naar soort en omvang in (noodzakelijk) onderhoud, functionele aanpassing, herschikking, partiële nieuwbouw en gehele nieuwbouw.
Vastgoedmanagement	Het continu afstemmen van vraag en aanbod om optimaal bij te kunnen dragen aan de prestatie van de organisatie.
Winstgevendheid	Opbrengsten -/- kosten

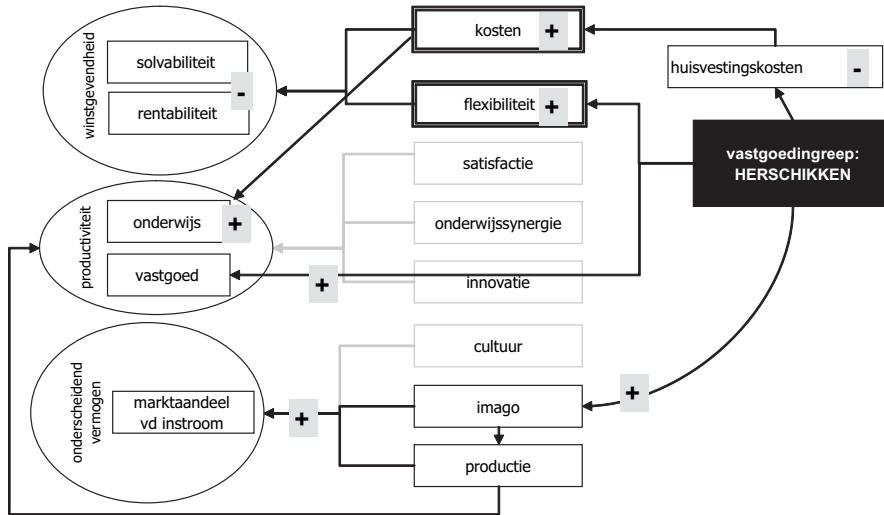
II Onderzochte hogescholen en afkortingen

Hogeschool	Afkorting
Saxion Hogescholen	Saxion
Fontys Hogescholen	Fontys
Hogeschool Rotterdam	HRO
Hogeschool INHOLLAND	INHOLLAND, INH
Haagse Hogeschool/TH Rijswijk	HHS
Hogeschool Zuyd	HSZ
Hogeschool van Arnhem & Nijmegen	HAN
Hanzehogeschool Groningen	Hanze
Avans hogeschool	Avans
Hogeschool De Kempel	Kempel
Noordelijke Hogeschool Leeuwarden	NHL
Hogeschool Larenstein	Larenstein
Chr. Hogeschool Ede	Ede
Chr. Hogeschool De Driestar	Driestar
ArtEZ Hogeschool voor de kunsten	ArtEZ
HES Amsterdam	HES
Chr. Hogeschool Windesheim	Windesheim

III Relaties vastgoedingenrepen en doelstellingen van de negen casehogescholen vanuit de vastgoedingreep

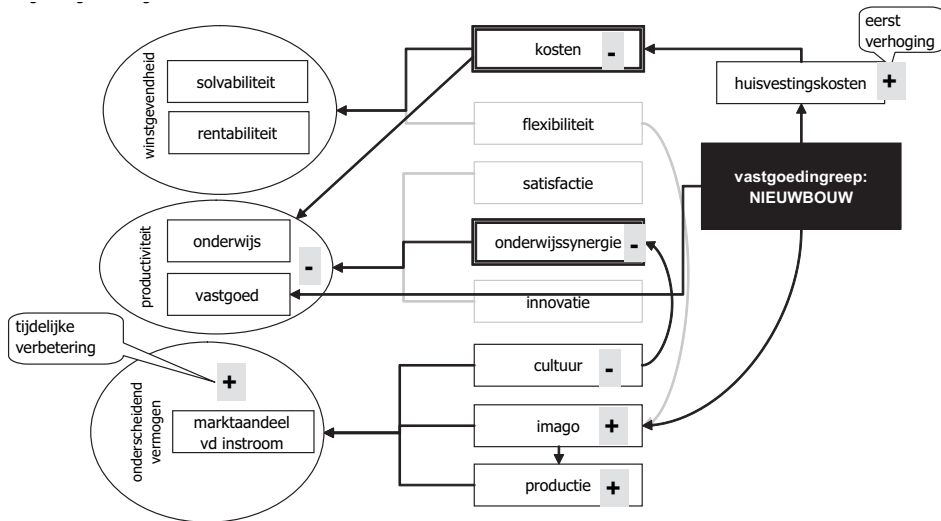


Geïventariseerde relaties Avans hogeschool

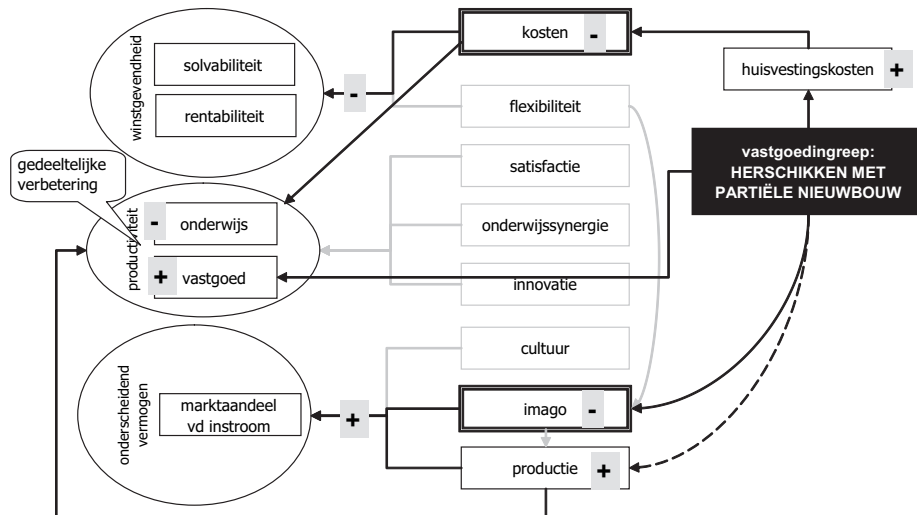


Geinventariseerde relaties Fontys Hogescholen

beoogd **niet beoogd** - verslechtering + verbetering

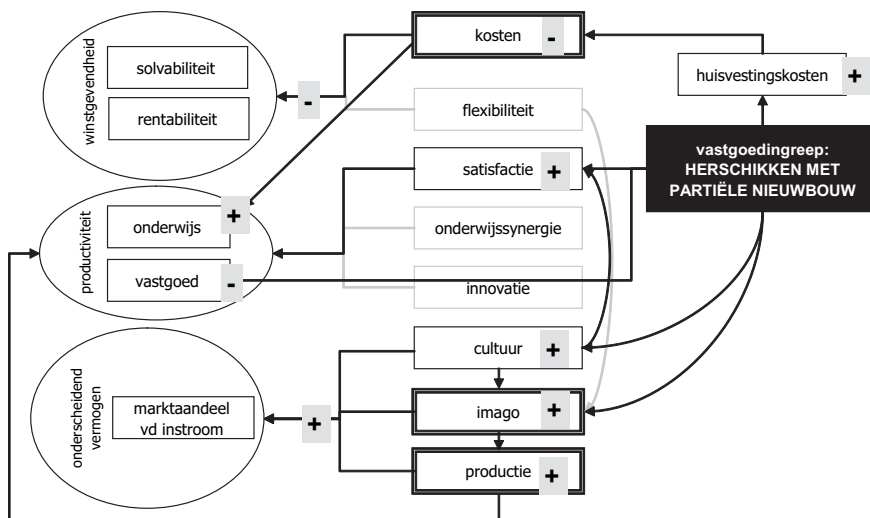


Geinventariseerde relaties Haagse Hogeschool

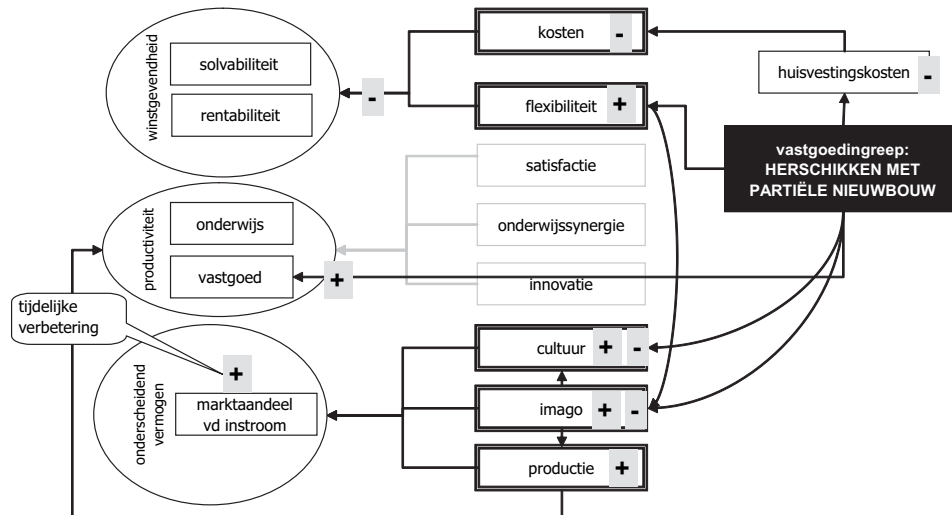


Geïventariseerde relaties Hanzehogeschool

beoogd
 niet beoogd
 - verslechtering
 + verbetering

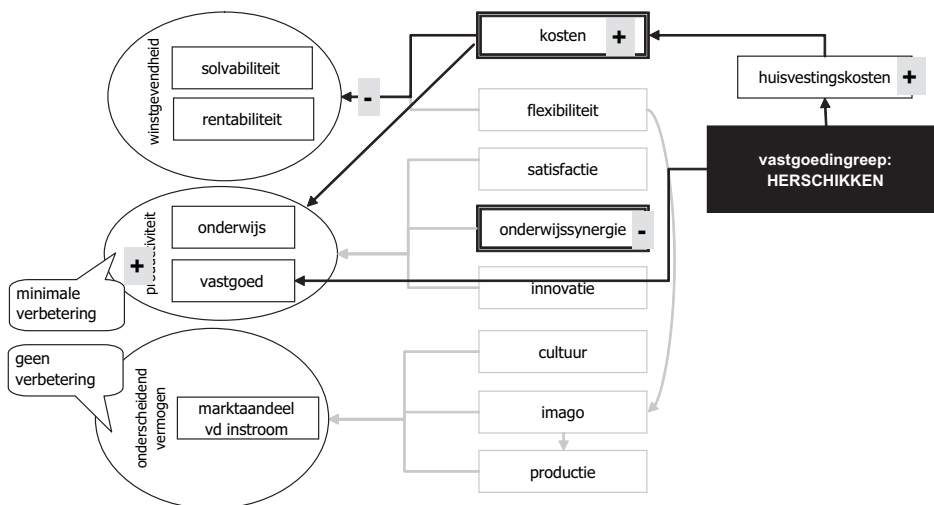


Geïventariseerde relaties HAN

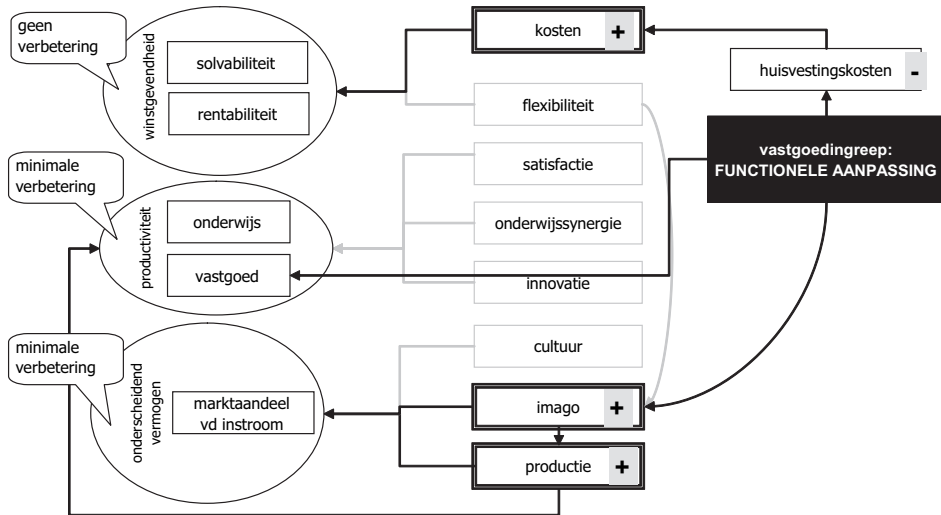


Geïventariseerde relaties Hogeschool INHOLLAND

beoogd niet beoogd
 - verslechtering + verbetering

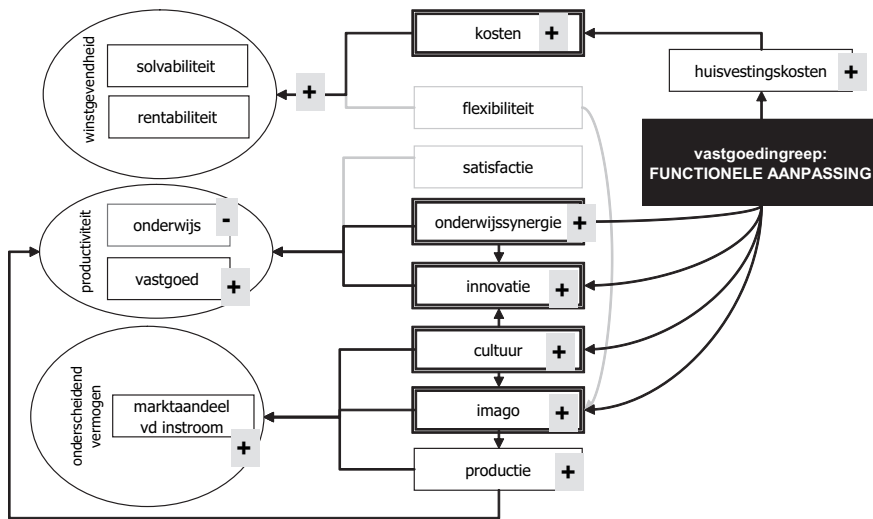


Geïventariseerde relaties Hogeschool Rotterdam <2000

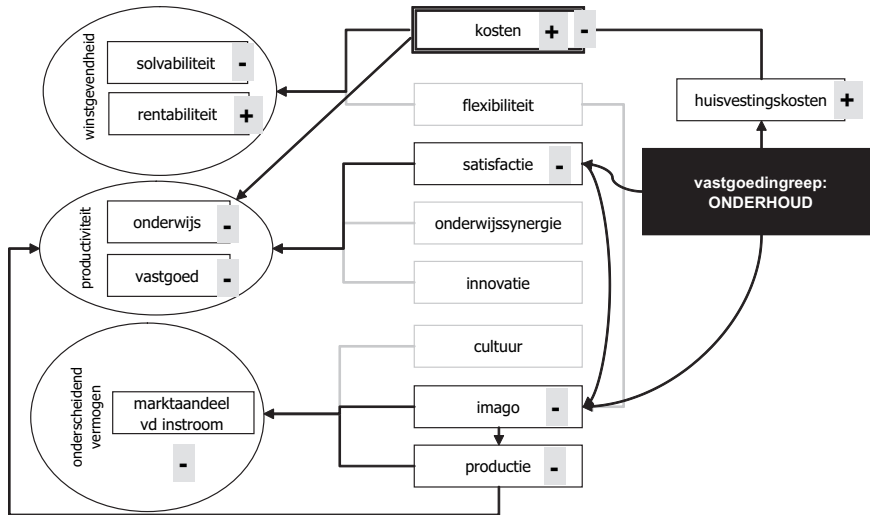


Geïnterpreteerde relaties Hogeschool Rotterdam >2000

beoogd
 niet beoogd
 - verslechtering
 + verbetering

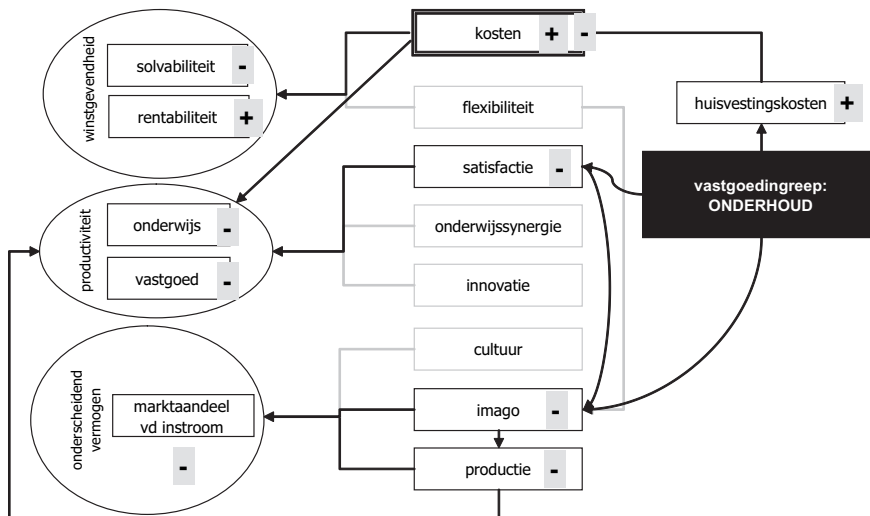


Geïnterpreteerde relaties Hogeschool Zuyd



Geïventariseerde relaties Saxion Hogescholen <2000

beoogd niet beoogd
 - verslechtering + verbetering



Geïventariseerde relaties Saxion Hogescholen >2000

beoogd niet beoogd
 - verslechtering + verbetering

Curriculum Vitae

Jackie de Vries werd op 15 februari 1968 geboren te Amersfoort. Tussen 1986 en 1990 studeerde zij Bouwtechnische Bedrijfskunde aan de Hogeschool Midden-Brabant. In de twee jaar daarna studeerde zij Bouwkunde aan de TU Eindhoven, waarbij zij zich specialiseerde in vastgoedbeheer. Na het behalen van haar diploma heeft zij vier jaar gewerkt bij Zon & Schild (tegenwoordig Symfora groep) in Amersfoort, en eveneens vier jaar bij De Gelderse Roos in Wolfheze. Beide organisaties zijn instellingen voor Geestelijke Gezondheidszorg, waar zij verantwoordelijk was voor de facilitaire en huisvestingsdiensten. De afdelingen die zij aanstuurde waren gericht op het invoeren van contractafspraken voor dienstverlening, het realiseren van nieuwbouw en het onderhouden van de vastgoedportefeuille. Daarna heeft zij twee jaar gewerkt als management consultant bij PriceWaterhouseCoopers (tegenwoordig is de bedrijfseenheid verzelfstandigd als Significant) op de gebieden facilitair- en vastgoedmanagement.

Eind 2001 is zij gestart met haar promotieonderzoek bij de afdeling Real Estate & Housing van de faculteit Bouwkunde van Technische Universiteit Delft. Naast het promotieonderzoek is zij als docent betrokken bij de onderwijsmodule Corporate Real Estate Management en heeft zij studenten begeleid tijdens hun afstudeeronderzoek. Ook levert zij samen met de onderzoekers binnen de onderzoeksgroep Corporate Real Estate Management een bijdrage aan een boek over Strategievorming. Daarnaast is zij betrokken bij de benchmarkonderzoeken Universitair Vastgoedmanagement. Op dit moment is zij bezig met het schrijven van een boek over de Kennisstad.