

Huisvestingsvisie Zadkine 2030

SEPTEMBER 2019

AFDELING HUISVESTING ZADKINE
AESTATE / ONTRAFELEXPERS



Inhoud

Deel 1	3
1 Inleiding en aanleiding	4
1.1 Terugblik	4
1.2 Kapstok huisvestingsvisie	4
2 Huisvestingsvisie Zadkine 2030	6
3 Gevolgen voor de huisvesting	8
 Deel 2	 11
4 Toekomstig Zadkine	12
5 Toekomstig onderwijs	13
5.1 Onderwijsvisie	13
5.2 Leven Lang Ontwikkelen	14
5.3 Ontwikkelingen per college	15
6 Toekomstige student	17
6.1 De student	17
6.2 Groeiprogramma	18
6.3 Locatiekeuze	19
7 Ontwikkelingen in de huisvesting	20
7.1 Huisvestingsconcept	20
7.2 Zadkine Centers	21
8 Kaders	22
8.1 Duurzaamheid en wet- en regelgeving	22
8.2 Financiële kaders	24
 Bijlage 1 Resultaten studententevredenheidsonderzoek	 25
Bijlage 2 Input individuele colleges	27
Bijlage 3 Gegevens geografische herkomst	34

Deel 1

1 Inleiding en aanleiding

Zadkine heeft als school voor middelbaar beroepsonderwijs een uitgebreide vastgoedportefeuille in de regio Rijnmond. De afdeling Huisvesting zorgt dat de leer- en werkomgeving aansluit bij het uitgebreide onderwijsprogramma van Zadkine. Een strategisch huisvestingsplan vormt de leidraad om dit ook voor de komende jaren te realiseren. De eerste stappen hiervoor zijn het maken van een huisvestingsvisie en huisvestingsstrategie.

De **huisvestingsvisie** geeft weer hoe de toekomstige huisvesting van Zadkine vorm krijgt, de **huisvestingsstrategie** beschrijft hoe dit wordt gerealiseerd. Een **portefeuille-aandachtsplan** matcht de toekomstige vraag met het bestaande aanbod. Het brengt de bestaande portefeuille in kaart: de normatieve leegstand of krapte en welke punten en gebouwen aangepakt moeten worden om te voldoen aan de visie.

Dit document is opgebouwd uit twee delen. Deel 1 beschrijft kort de ontwikkelingen van het onderwijs van Zadkine. De gevolgen voor de leer- en werkomgeving zijn in de huisvestingsvisie verwoord. Deel 2 is een toelichting op de ontwikkelingen en de gevolgen voor huisvesting.

We starten met een korte terugblik en de verschuivingen in huisvesting. In hoofdstuk 2 vind je een samenvatting van de huisvestingvisie. Hoofdstuk 3 benoemt de huidige ontwikkelingen en de relatie hiervan met de huisvestingsvisie.

Deel 2 bestaat uit een beschrijving van het toekomstige Zadkine (hoofdstuk 4), een beschrijving van het onderwijs in de toekomst (hoofdstuk 5), een beschrijving van de student van de toekomst (hoofdstuk 6) en de ontwikkelingen in de huisvesting (hoofdstuk 7). Dit deel sluit af met de kaders waarbinnen de leer- en werkomgeving wordt gerealiseerd (hoofdstuk 8).

1.1 Terugblik

De strategie voor huisvesting van de afgelopen jaren stuurde op een reductie in locaties en meters vloeroppervlak. In de periode van 2013 tot heden bracht Zadkine het aantal locaties terug met 36%. De totale omvang in vierkante meter BVO (beschikbare vloeroppervlak) is in diezelfde periode gereduceerd van 173.233 m² naar 111.387m² BVO. Een flinke prestatie met positieve financiële gevolgen.

De in 2018 behaalde vierkante meter-besparing kwam vooral door het afstoten van de panden op Liduinastraat en de Hoogstraat. In 2019 is de geplande afstoting van Sportlaan 15 in Spijkenisse uitgesteld vanwege lopende onderhandelingen met de gemeente, CvO en BOOR over Campus Hoogvliet. Het pand aan het Koperpad stond ook op de planning voor afstoting. Uiteindelijk is besloten om de opleiding Sport & Bewegen in Rotterdam Oost te behouden, het pand aan het Koperpad niet af te stoten en hier het gedeeltelijke theorieonderwijs van de opleiding aan te bieden. Daarnaast vonden in 2019 verschuivingen van opleidingen plaats tussen gebouwen en is de renovatie op het Benthemplein en de verbouwing op de Prins Alexanderlaan afgerond.

Het nieuw op te stellen strategisch huisvestingsplan bevat niet alleen plannen voor 2019, maar kijkt langer vooruit om ook de toekomstige doelen van Zadkine te behalen. Het zet deels voort op afgeronde activiteiten en gemaakte keuzes in het verleden.

1.2 Kapstok huisvestingsvisie

De huisvestingsvisie is de basis voor te maken keuzes en zorgt dat deze aansluiten bij de toekomstige ontwikkelingen van Zadkine. Hoe ziet de ideale leer- en werkomgeving van Zadkine er in 2030 uit?

Voor het antwoord op deze vraag is inzicht in de toekomstige vraag van Zadkine naar huisvesting noodzakelijk. Wat zijn organisatiebreed de ontwikkelingen en gevolgen voor huisvesting? Deze toekomstige vraag komt voort uit de onderwijsvisie en de ontwikkelingen van studenten in de toekomst. Vervolgens geven we aan in hoeverre de bestaande portefeuille hierop aansluit.

De huisvestingsvisie is opgesteld aan de hand van de volgende deelvragen:

- Hoe wil Zadkine zich in de toekomst profileren? Hoe ziet het toekomstige onderwijs eruit?
- Hoe ziet de toekomstige student eruit? Wat heeft deze student nodig? Wat is de geografische potentie en waar komen de studenten vandaan?
- Wat zijn de ontwikkelingen omtrent huisvesting? Hoe is de staat van de huidige panden?
- Wat zijn de kaders op het gebied van duurzaamheid en financiën?



Figuur 1: Kapstok huisvestingsvisie

2 Huisvestingsvisie Zadkine 2030

De Zadkine huisvestingsportefeuille bestaat uit meerdere locaties in de regio Rotterdam. Elke locatie is een plek waar je als student graag komt en je thuis voelt. Elkaar ontmoeten staat centraal, docenten zijn eenvoudig te vinden en de meeste praktijklessen vinden plaats bij het werkveld. In aanloop naar 2030 optimaliseren we ons ruimtegebruik: minder meters, hogere kwaliteit en betere aansluiting met het onderwijs.

Uitgangspunten

- De locaties zijn **herkenbaar** als Zadkine en van binnen en buiten herkenbaar als beroeps onderwijs door de signing op het gebouw.
- De locaties zijn gevestigd **nabij de student, het werkveld** en in de omgeving van **Rotterdam**.
- In het schoolpand staat **de student centraal** en is het dé locatie waar studenten elkaar en docenten **ontmoeten**.
- Het (praktijk)onderwijs vindt plaats **bij en met het werkveld**: onderwijs wordt samen ontwikkeld.
- De locaties zijn voorbereid op **groei en krimp** en de toekomstige positie van Zadkine op nieuwe markten.
- De vastgoedportefeuille en de gebouwen kunnen **flexibel** ingezet worden en openingstijden sluiten aan bij de gebruikers.
- De colleges hebben een eigen **herkenbare huisvestingsomgeving** en binnen het college heeft dit een **kleinschalige uitstraling**.
- De locaties voldoen aan de geldende **wet- en regelgeving** en zijn **veilig** en **duurzaam**.
- De locaties liggen op of dichtbij een **OV-knooppunt**.

Duurzame vastgoedportefeuille

De vastgoedportefeuille in eigendom van Zadkine bestaat in 2030 **uit de minimaal benodigde m²** uitgaande van een krimpscenario. In alle extra oppervlakte wordt op flexibele manier voorzien door middel van huur, een flexibel huurcontract en flexibele inrichting passend binnen de financiële kaders. De portefeuille is duurzaam omdat zij aansluit bij de geldende wet- en regelgeving en vanwege expliciete keuzes ten aanzien van mobiliteit, sociale relevantie en ruimtegebruik. Zadkine **optimaliseert ruimtegebruik** en maakt **regionaal keuzes** over waar en in welke aantallen zij zich wil huisvesten. Dit gebeurt op basis van een standaardnorm en kwaliteitsniveau die aansluit op genoemde uitgangspunten. Deze optimalisatie van het ruimtegebruik zorgt voor een **besparing in vierkante meters** in aanloop naar 2030. De besparingen vormen samen het investeringsbudget waarmee de kwaliteit van de overige huisvesting wordt verhoogd. Daarnaast wordt zoveel mogelijk onderwijs gegeven bij, in of samen met bedrijven, wat leidt tot andere vormen van vierkante meter-gebruik en eigendomsconstructies.

Opgave

Volgens de tot nu toe gehanteerde norm voor het ruimtegebruik zit Zadkine te ruim in vierkante meters ruimtebehoefte. Een besparing van vierkante meters is mogelijk. Er is geen investeringsbudget beschikbaar, dus kwalitatieve aanpassingen worden gefinancierd uit besparingen (afstoten van m²).

Huisvestingsconcept

Om aan de uitgangspunten van de huisvestingsvisie te voldoen, ziet het huisvestingsconcept 2030 er als volgt uit:

- Elk college heeft een eigen omgeving en ontvangstruimte binnen het Zadkine pand.
- De colleges zijn herkenbaar op basis van hun eigenschappen zoals praktijkruimtes.
- Eventuele praktijkruimtes van het college zitten bij de entree op de begane grond.

- Doordat de wensen van het volwassenonderwijs en de reguliere student verschillen, hebben beiden een aparte thuisbasis, maar maken ze gebruik van dezelfde onderwijsfaciliteiten.

Werkplekconcept

- De werkplek voor de docent wordt binnen Zadkine **gedeeld** met anderen volgens een passende norm, dichtbij de onderwijsruimten en vindbaar voor de student. Voor der werkplekken van de ondersteuning wordt uit gegaan van **gedeeld gebruik**. De te hanteren norm voor gedeeltelijk gebruik wordt opgesteld in samenspraak met bijbehorende **gebruiksafspraken** over bijvoorbeeld de bezetting van werkplekken tijdens vergaderingen.
- Ondersteunende diensten bevinden zich **dicht bij elkaar** en het College van Bestuur om onderlinge afstemming en integrale samenwerkingen van afdelingen te stimuleren. Dit gebeurt **flexibel** om in te kunnen spelen op fluctuaties in (ruimte)behoeften van het onderwijs en de student.



3 Gevolgen voor de huidige huisvesting

Zadkine staat voor de grote opgave haar huisvestingsontwikkelingen aan te laten sluiten bij de ontwikkelingen in het onderwijs en de Rotterdamse vastgoed context. Welke aspecten waarborgen de aansluiting met de huisvestingsvisie? Deze bewegen mee met de lopende ontwikkelingen, soms met een kleine aanpassing en soms met nieuwe inzichten vanuit de visie.

Campus Hoogvliet en Voorne-Putten

In het Penta gebouw (Campus Hoogvliet) is het onderwijs van Zadkine samen met Penta (vo) gehuisvest. Deze samenstelling mixt niet goed. In een tweede pand op de campus deelt Zadkine de huisvesting met Einstein (vo-school). Einstein wil uitbreiden en kan daarvoor de ruimte van Zadkine goed gebruiken. Daarnaast wil Zadkine een deel van het onderwijs naar de gemeente Nissewaard verplaatsen om de regio Voorne-Putten beter te bedienen. Er zijn gesprekken met de gemeente om de mogelijkheden hiervoor te bekijken. Voor deze ontwikkeling wordt gekeken naar huisvesting op een locatie waar mbo-onderwijs gewenst is. Uitgangspunt is dat deze ontwikkelingen geen extra financiële druk geven: kosten van de huisvesting als totaal mogen niet toenemen.

Frankendaal en Jan Ligthartstraat

In september 2019 is op de Jan Ligthartstraat de opleiding ICT van het TCR van start gegaan. Om hier vierkante meters voor vrij te maken, verhuist Educatie van de Jan Ligthartstraat naar beschikbare vierkante meters op Frankendaal. Een beweging die in relatie met de huisvestingsvisie direct resulteert in opvulling van leegstand. Voorwaarde is dat de leer- en werkomgeving op beide locaties aansluit bij de opleidingen en de student hier graag komt. Ingrepen in de kwaliteit van de onderwijsomgeving worden gefinancierd vanuit regulier onderhoud en door besparingen in m².

Marten Meesweg en Prins Constantijnweg

Het Gezondheid, Welzijn en Sport College is samen met het Optiek College en een aantal ondersteunende diensten gehuisvest op de Marten Meesweg. Vanwege een groei in studenten bij het Gezondheid, Welzijn en Sport College, hebben zij behoefte aan extra onderwijsruimte. Om dit mogelijk te maken, zijn de stafdiensten Huisvesting en Financiën tijdelijk verhuisd naar de Prins Constantijnweg welke Zadkine eerder afgestoten had. Tot aan de sloop is dit echter redelijk goedkoop terug te huren. Dit betekent een uitbreiding van vierkante meters en bijbehorende kosten in plaats van een besparing, maar ondersteunt wel de groei doelstelling van Zadkine. Het is echter een tijdelijke oplossing, voor op de lange termijn dient vastgesteld te worden waar op andere locaties ruimte is om de diensten Huisvesting en Financiën te huisvesten.

Verkoop Marten Meesweg

Er wordt onderzoek gedaan naar de verkoop en eventuele lease back-constructie van de Marten Meesweg. De looptijd van de leaseovereenkomst is van invloed op de vrijkomende middelen, de jaarlasten én de flexibiliteit. De uitkomst van dit onderzoek hangt vooral af van waar Gezondheid, Welzijn en Sport zich wil vestigen en hoe het (praktijk)onderwijs wordt aangeboden.

Meerjarenonderhoudsplan en duurzaamheid

De afdeling Huisvesting werkt aan een duurzaamheids- en meerjarenonderhoudsplan (DMJOP) voor alle locaties van Zadkine. De komende jaren ligt de focus op meerjarenonderhoud, kwaliteitsverbetering en verduurzaming. Er is ambitie om de onderhoudsachterstand volledig in te halen en een portefeuille te realiseren met een kwaliteitsniveau dat aansluit bij het toekomstige onderwijs.

Implicaties van de huisvestingsvisie

Doelstelling voor de afdeling Huisvesting is de komende jaren te zorgen dat in 2030 alle panden van Zadkine goed onderhouden, veilig en duurzaam zijn. Daarnaast zijn de panden op logische plekken in en om Rotterdam gepositioneerd. De verhouding eigendom en huur/lease creëert flexibiliteit in de portefeuille

zodat makkelijk wordt aangesloten op ontwikkelingen in de doelgroepen. De ontwikkelingen in het onderwijs worden dan ook nauwgezet gevolgd.

De Rotterdamse vastgoed context wordt gemonitord met Zadkine als eindgebruiker en niet om winst te maken op de vastgoedportefeuille. Het meerjarenonderhoudsplan bevat naast alle verplichte keuringen en aanpassingen in het kader van wet- en regelgeving ook ruimte voor kwalitatieve verbetering van de huisvesting. Duurzaamheidsingrepen zijn geïntegreerd in de planning van de onderhoudswerkzaamheden en energielasten worden per pand gemonitord, zodat gerealiseerde besparingen inzichtelijk zijn.

Het ruimtegebruik wordt met de ontwikkelingen van het onderwijs opnieuw genormeerd, passend binnen de financiële kaders van de huisvesting van Zadkine. Vanuit deze nieuwe normen worden alle huisvestingsontwikkelingen gestuurd. Het gaat hierbij om m² per student, m² per medewerker en euro per m². Dit resulteert in een minimaal benodigd aantal vierkante meters. Aanvullend worden kwalitatieve eisen geformuleerd voor locaties en gebouwen zodat een integraal afwegingskader ontstaat voor alle huisvestingsontwikkelingen.

Deel 2

4 Toekomstig Zadkine

In dit hoofdstuk is aandacht voor de profilering van Zadkine:

“Zadkine wil het verschil maken in Rotterdam. En het verschil maak je niet langs de gebaande paden. Daarom pakken we kansen, ondernemen we, stropen we de mouwen op, proberen we, steken we onze nek uit en zijn we nieuwsgierig.

Dat is vragen naar de onbekende weg. Dat is Zadkine.

Wij willen iedere student in een kansrijke positie brengen, waardoor wij bijdragen aan hun geluk en zij hun dromen kunnen waarmaken. Vaak weten studenten nog niet hoe ze daar moeten komen. Daar zijn wij voor. Niet om te zeggen hoe ze het moeten doen of ze in vaste patronen door hun opleiding te helpen, maar door de juiste vragen te stellen. Wat is je droom? Waar ligt jouw kracht? Wat heb je nodig?

Zo stippelen we samen met studenten en bedrijven de onbekende weg uit. Een persoonlijk carrière pad buiten de gebaande paden: afgestemd op de eigen ambities, interesses, talenten én groeipotentie. Zodat elke student Zadkine met een baan of vervolgopleiding verlaat en terugkijkt op een geweldige tijd. Een plek waar je graag terugkomt, omdat je nooit bent uitgeleerd. Volg je weg.

Hoe ver wil jij komen?”

Het profileringsdocument benoemt meerdere ontwikkelingen die van invloed zijn op de huisvesting van Zadkine. Zoals de locatie Rotterdam, de samenwerking met bedrijven en de zelfstandigheid van de student in het bepalen van zijn eigen onderwijspad. Zadkine is een plek waar de student graag terugkomt en waar de student een kansrijke positie geboden wordt.

Consequenties voor de huisvesting:

- Zadkine maakt het verschil in Rotterdam: is aanwezig en gehuisvest in **Rotterdam en versterkt de identiteit van deze stad in haar eigen identiteit**. Bij alle panden werkt Zadkine samen met hetzelfde architectenbureau voor interieur, kleurpatronen en logo's op gevels. Er blijft aandacht voor de eigenheid van elk individueel college aan de binnenkant van het pand. Elk pand dient zowel aan de binnenzijde als aan de buitenzijde herkenbaar te zijn als Zadkine.
- Het uitstippelen van de onbekende weg betekent dat het tijdspad onbekend is. Hetzelfde geldt voor het persoonlijke carrièrepad van elke student. Vertaald naar huisvesting vraagt dit om flexibel inspelen op mogelijke veranderingen in behoeften en wensen door een **flexibele gebouwindeling, -inrichting en -faciliteiten**.
- Creëren van een plek waar de student graag terugkomt door een huisvestingsomgeving die voldoet aan de eisen en wensen van de student. Niet alleen nu, maar ook als de student terugkeert naar Zadkine voor na-, bij- of omscholing. Dit vraagt niet alleen om uitstekende onderwijsfaciliteiten maar ook om een ontmoetingsplek waar studenten elkaar kunnen vinden, helpen en inspireren.
- Om samenwerking tussen student en bedrijven te stimuleren, is de afstand tussen de onderwijsomgeving en het bedrijfsleven minimaal of **krijgt de onderwijsomgeving een plek in het werkveld**.

5 Toekomstig onderwijs

Het onderwijs binnen Zadkine is gericht op de vraag vanuit het bedrijfsleven, maatwerk voor studenten en een sterke relatie met het werkveld door het realiseren van opleidingsplaatsen. Daarnaast is er extra aandacht voor de ontwikkeling een “Leven Lang Ontwikkelen” waar Zadkine vanaf dit jaar grote stappen in wil maken.

5.1 Onderwijsvisie

Co-creatie met het werkveld ofwel intensievere samenwerking met bedrijven is een groot thema in de onderwijsvisie. Naast het aanbieden van stages wordt gezamenlijk onderwijs ontwikkeld. Momenteel beschikt Zadkine nog over praktijkruimten voor praktijklessen, in de toekomst worden ook deze lessen in samenwerking met het werkveld georganiseerd. Het aspect **hybride leren** sluit hierop aan; leren en werken tegelijk. Hybride geldt ook voor degene die voor de klas staat, de docent, die naast lesgeven actief is in het bedrijfsleven.

Ook **gepersonaliseerd onderwijs** maakt onderdeel uit van het profileringsdocument van Zadkine. Dit betekent dat studenten meer vrijheid krijgen in het samenstellen van hun onderwijsproces. Door **digitalisering** zullen voor het volwassenonderwijs meer lesonderdelen in de digitale onderwijsomgeving plaatsvinden. Veel Zadkine-studenten nemen hun eigen laptop mee naar school en voor onderwijsmateriaal en in het bedrijfsleven worden digitale hulpmiddelen ingezet. Om mee te bewegen met deze trend voert Zadkine **“bring your own device”** onder al haar studenten.

Een andere toekomstverwachting is de ontwikkeling binnen beroepen, het verdwijnen of juist ontstaan van nieuwe beroepen. Voor Zadkine betekent dit **cross-overs** tussen opleidingen, waardoor nieuwe opleidingen ontstaan en andere verdwijnen.

Daarnaast is de stap van voortgezet onderwijs naar mbo of van mbo naar hbo nog groot. In de toekomst verwacht men dat de **doorlopende leerlijnen** tussen deze onderwijsvormen kleiner worden. Dit betekent voor Zadkine meer samenwerkingen met vo- en hbo-scholen.

Leven Lang Ontwikkelen is een vaak terugkerend thema in de maatschappij. Zadkine merkt dat de concurrenten hier al op inspelen. Paragraaf 2.2 geeft aan hoe Zadkine invulling wil geven aan deze ontwikkeling.



Figuur 1: Overzicht Missie, Visie, Strategie en Positionering

Met haar onderwijs wil Zadkine **onderscheidend** zijn en de student **uitdagen**. Per college of opleiding wordt hier verschillend invulling aan gegeven, gebaseerd op het type onderwijs. In de bijlage is opgenomen wat elk college als haar uitdagende en onderscheidende factor ziet. Een vaker terugkomend aspect is het **praktijkonderdeel** van het onderwijs.

Consequenties voor de huisvesting:

- Uitstraling en zichtbaarheid van Zadkine aan de buitenzijde en per college binnen het gebouw. Het onderwijs van Zadkine is **uitdagend en onderscheidend** en per college **kenbaar** gemaakt in communicatie, de manier van onderwijs geven en in hun eigen omgeving.
- Bij de **situering van opleidingen** wordt rekening gehouden met eventuele cross-overs tussen opleidingen. Dit vraagt om een flexibele vastgoedportefeuille en gebouwrichting om gezamenlijk gebruik te stimuleren.
- Hybride leren betekent ook een **hybride** onderwijsomgeving, een omgeving waar de student theorie- en praktijkonderwijs kan ontvangen. De onderwijsomgeving verandert door digitalisering; de student leert vaker **op afstand** en **moderne voorzieningen** in het klaslokaal zijn nodig.
- Omdat de samenwerking tussen werkveld en onderwijs intensiever wordt en partijen samenwerken aan het creëren van dit onderwijs, moet de huisvesting geschikt zijn voor het werkveld. Dit komt terug in de **openingstijden en locatie van gebouwen, de voorzieningen (parkeren, catering) en de uitstraling van het pand**.

5.2 Leven Lang Ontwikkelen

De term **Leven Lang Ontwikkelen** houdt in dat leren niet ophoudt als een vervolgopleiding is afgerond. Bijscholing, nascholing en omscholing wordt door individuen en bedrijven steeds meer ondersteund. De concurrenten van Zadkine zetten al in op dit thema door het aanbieden van trainingen en cursussen voor volwassenenonderwijs. Ook voor de opleidingen van Zadkine zijn hier mogelijkheden. Voor behoud van haar concurrentiepositie móet Zadkine zelfs met deze trend meebewegen.

Zadkine heeft drie colleges met opleidingen die worden aangeboden voor volwassenen en bedrijven: de Veiligheidsacademie, de Vakschool Schoonhoven en het college Gezondheid, Welzijn en Sport.

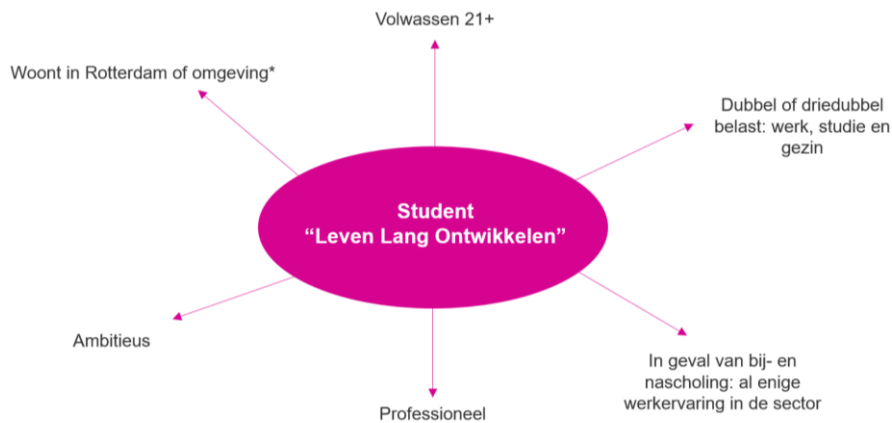
Vanaf september 2019 wil Zadkine starten met het versterken en vergroten van het volwassenenonderwijs en de bedrijfsgerichte trajecten. In eerste instantie binnen het eigen programma van elk college en binnen de eigen huidige huisvesting. Medio **2021** wordt dit geëvalueerd. Ook wordt gekeken hoe de bedrijfsgerichte trajecten zich de komende jaren voortzetten om te bepalen hoe het nog beter kan. Een belangrijke vraag daarbij is of het gerealiseerde serviceniveau voldoende is vanuit het perspectief van de klant en vanuit de scholen. Kunnen de colleges de organisatie van dit extra programma aan? Is de ondersteuning vanuit de stafdiensten voldoende? Op basis hiervan kan de organisatievorm en huisvesting van de volwassenenopleidingen en bedrijfsgerichte trajecten worden veranderd. Zadkine heeft als doelstelling om **over 3 tot 5 jaar** ongeveer 3.000 studenten in volwassenenonderwijs of bedrijfsgerichte trajecten bij Zadkine te hebben.

Het volwassenenonderwijs kent verschillende typen opleidingen:

- De BBL-opleiding
 - Reguliere BBL-opleiding (mbo) op een locatie van Zadkine
 - BBL-opleiding (mbo) met een plus, op aanvraag van de klant
 - BBL-opleiding (mbo) op locatie van een bedrijf
- Cursussen, certificaat gebonden (bijvoorbeeld EHBO)
- Maatwerkopleiding opgesteld door een bedrijf, door Zadkine georganiseerd.

Het onderwijs kent vaak een kleinere groepsgrootte dan het reguliere onderwijs, ongeveer 15 á 20 studenten en is vaak deeltijdonderwijs. Dit betekent dat er slechts een dag(deel) in de week contacturen zijn. Het onderwijsmoment verschilt, afhankelijk van de bedrijfssector en het bedrijf zelf. Onderstaande mindmap (figuur 3) toont wie de "Leven Lang Ontwikkelen"-student is.

*Zadkine ontvangt ook opdrachten vanuit een bedrijf om een grotere groep medewerkers onderwijs te geven. Dit kunnen landelijke bedrijven zijn, in dat geval komt de student niet uit Rotterdam of omgeving.



Figuur 2: De student "Leven Lang Ontwikkelen"

Consequenties voor de huisvesting:

- In 2019 wordt volwassenenonderwijs met name aangeboden **binnen de huidige huisvesting**. Het betreft een andere doelgroep met andere eisen en wensen dan de reguliere student: zij verwachten **een professionele onderwijsomgeving**, zoals een business lounge en een inspirerende omgeving.
- Deze doelgroep vraagt om **passende voorzieningen** in het pand, zoals **parkeergelegenheid, gratis koffie/thee en cateringfaciliteiten**. Vooral bij avondonderwijs moet het mogelijk zijn een warme maaltijd te kunnen nuttigen.
- De opstart van het volwassenenonderwijs vraagt om **flexibiliteit** in de lesruimten omdat het in de huidige huisvesting wordt aangeboden en de **groepsgroottes kleiner zijn**. Docenten in het volwassenenonderwijs kunnen bij **één centraal punt** terecht voor roostering en het reserveren van lokalen en worden **snel en flexibel** geholpen. Dit vraagt om nauwe samenwerking tussen de huisvestingsafdeling, facilitaire zaken en de roosteraars. Ook kan men van ruimten buiten Zadkine gebruik maken als een cursus of opleiding aan een (landelijk) bedrijf wordt gegeven en een andere locatie nodig is.

Na evaluatie zal blijken of de trend zich voortzet en bovenstaande constructie nog werkzaam is. Mogelijk is behoefte aan een eigen locatie voor het volwassenenonderwijs, wordt een apart college opgesteld of zijn speciale lokalen nodig. Dit vraagt om flexibiliteit van de huisvesting.

5.3 Ontwikkelingen per college

Naast de algemene ontwikkelingen in het onderwijs is ook gekeken naar de ontwikkelingen per college. Er zijn vragen gesteld over hoe hun onderwijs, studenten, relatie met het werkveld en relatie met andere opleidingen zich in de toekomst zullen ontwikkelen. In bijlage 2 zijn de reacties van elk college bijgevoegd, onderstaand een samenvatting daarvan.

Onderwijs

- Bij het grootste gedeelte van de colleges wordt de vraag naar specialistische vaklokalen groter.
- Per college verschilt de verandering in groepsgrootte. Dit vraagt om flexibiliteit in onderwijsruimten.
- De instructie-uren van het onderwijs zullen afnemen.
- Het projectonderwijs neemt toe.
- De colleges willen uitblinken met het praktijkonderdeel dat zij aanbieden in hun onderwijsprogramma.

Studenten

- De behoefte van de student aan ontmoeting wordt groter.
- De student zal voornamelijk uit de omgeving Rotterdam blijven komen, met uitzondering van de unieke opleidingen van Zadkine.
- De vraag van de student naar flexibiliteit en vrijheid in de roosterindeling zal toenemen.
- Dat geldt ook voor de vraag van de student naar diversiteit in onderwijsruimten en voorzieningen.

Relatie met het werkveld

Door toename van praktijkonderwijs zal de relatie met het werkveld intensiveren. Dit kan een sterk kenmerk van het college worden.

Relatie met andere opleidingen

Zoals in de onderwijsvisie benoemd, zijn cross-overs tussen opleidingen een toekomstige ontwikkeling. De meeste colleges vinden het nog moeilijk te voorspellen hoe dit voor hun eigen college uitpakt.

Colleges waar opleidingen mogelijk een samenvoeging krijgen, zijn:

- Juwelier en Business
- Business en Zorg
- Business en IT
- Brood & Banket en Horeca
- Beauty & Fashion en Vakschool Schoonhoven

Het college Educatie heeft een belangrijke maatschappelijke functie en kan zich op allerlei manieren in de toekomst ontwikkelen. Aan Zadkine de taak om hierop mee te laveren.

6 Toekomstige student

De student staat bij Zadkine centraal, dus ook in het schoolpand. Eisen en wensen van de toekomstige student van Zadkine zijn hiervoor van belang. Daarnaast is voor optimalisatie van de huisvestingsomgeving gekeken naar uitkomsten van de verschillende onderzoeken onder de huidige en potentiële toekomstige studenten.

6.1 De student

Vanuit de onderwijsvisie zijn de eisen en wensen van de toekomstige student van Zadkine meegenomen. Naast een plek om te werken aan de toekomst, ziet de student de onderwijsomgeving ook als een plek voor **sociale binding en ontmoeting**. De student is op school om contact te hebben met de docent, met medestudenten en om een **community** te vormen. Het is een plek waar de student **graag komt**.

De student vindt **flexibiliteit** in onder andere de roosteruren en het bepalen van de samenstelling van het onderwijs belangrijk. **Moderne hulpmiddelen** zijn ook voor de student een logisch gevolg van de ontwikkelingen in **digitalisering**. De **nabijheid** en de **bereikbaarheid** van de school blijft ondanks de digitalisering van groot belang. Vooral bij niveau 1 en 2 is de bereidheid om te reizen lager vergeleken met niveau 3 en 4.

Consequenties voor de huisvesting:

- De student hecht veel waarde aan de sfeer in het pand: een **verwelkomende, veilige en gezellige omgeving** waar men zich thuis voelt. Daarnaast kan de student zich identificeren met de huisvestingsomgeving door bijvoorbeeld informele zitjes, ontmoetingsplekken en ruimtes om samen te werken. De kenmerken van de opleidingen komen terug en de student kent voornamelijk één locatie.
- De flexibiliteit in onderwijs die de student vraagt, betekent voor de huisvesting een **diversiteit in ruimten en voorzieningen**. Naast onderwijsruimten vind je ook studie- en ontmoetingsplekken.
- De locatie van de onderwijsomgeving is dichtbij **de woonplaats van studenten en in de buurt van een OV-knooppunt** zodat hun reistijd zo kort mogelijk is.

Studententevredenheidsonderzoek Zadkine

In 2018 vond een tevredenheidsonderzoek onder de studenten van Zadkine plaats. Onderdeel hiervan was de tevredenheid van de student over de onderwijsfaciliteiten, de veiligheid van het pand en de toegankelijkheid van het gebouw voor iemand met een beperking. Op een schaal van 0 tot 5 kwam de tevredenheid onder studenten voor de meeste onderdelen boven de 3 uit. Een **plek om rustig te kunnen studeren** kreeg van studenten van negen colleges een score lager dan 3. Ook de **kantine** werd bij twee colleges negatief beoordeeld. De resultaten die van invloed zijn op de huisvesting vind je in bijlage 1.

Imago onderzoek onder potentiële toekomstige studenten

Het Markteffect mbo-imagomonitor onderzoek van 2018/2019 bekeek de bekendheid, concurrentiepositie en het imago van mbo-scholen onder scholieren of studenten met een havo- of vmbo-diploma. Enkele resultaten van dit onderzoek zijn van invloed op de huisvesting van Zadkine.

Potentiële studenten met een voorkeur voor Zadkine hebben dit onder meer vanwege de praktijkfactor en omdat Zadkine dichtbij is. Ook gaf een student aan: **“Bij Zadkine heb je een salon waar je echt kunt oefenen voor kapster en ik vind het een fijne school”**. Potentiële studenten met een voorkeur voor de concurrent, hebben dit vanwege de sfeer en de locatie van de concurrent. Studenten met een negatieve algemene indruk geven andere als reden dat ze de sfeer op de Zadkine school rommelig en slecht vinden. Zo werd ook gezegd: **“Een te grote school”**.

De conclusie van het onderzoek is dat Zadkine zich op het meest belangrijke aspect, 'een goede sfeer en een plek waar ik me fijn voel', niet goed weet te onderscheiden. Zo wordt het volgende verbeterpunt gegeven door een respondent: **"Ze moeten minder massaal worden"**.

Voor de huisvesting van Zadkine kunnen we hieruit concluderen dat **de sfeer** in de panden een verbeterpunt is, voornamelijk het ontbreken van **kleinschaligheid**. Het **praktijkonderdeel** van de school wordt daarentegen erg gewaardeerd en is een onderdeel waarin Zadkine mag uitblinken.

6.2 Groeiprogramma

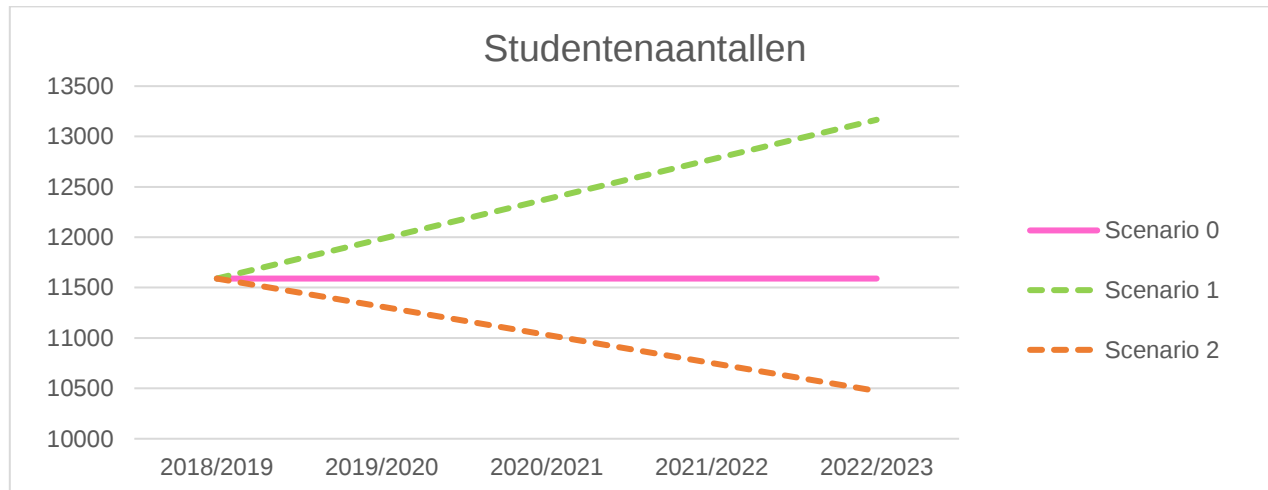
Vergeleken met voorgaande jaren heeft Zadkine momenteel een lager studentenaantal. Om dit aandeel terug te winnen, is het strategisch programma groei opgezet met acties voor de wijze waarop Zadkine dit gaat behalen.

Doelstelling is **een groei van 2.000 studenten** (incl. TCR) in de periode **2018/2019 tot 2022/2023**. Dit is gebaseerd op input van de colleges, maar er is ook rekening gehouden met de statistische prognose die een andere voorspelling bevat voor het mbo-onderwijs. Volgens deze prognose kan Zadkine in de periode **2017 tot 2022 een daling van 550 studenten** verwachten.

Op basis hiervan zijn drie scenario's te onderscheiden:

- Scenario 0: de basis ofwel een vooruitgang van het huidige studentenaantal
- Scenario 1: prognose volgens groeidoelstelling
- Scenario 2: statistische prognose ofwel het krimpscenario.

Onderstaand figuur geeft de cijfers (excl. TCR) van deze scenario's weer in de tijd. Hierbij zijn de exacte cijfers van het groeiprogramma en de statische prognose voor 2019 bekend en moeten deze voor de opvolgende jaren nog exact worden berekend. Er is een evenredige groei en krimp ten opzichte van 2019 gehanteerd.



Figuur 3: Studentenaantallen scenario's

Consequenties voor de huisvesting:

- Elk scenario heeft verschillende uitkomsten voor de benodigde vierkante meters. De huisvesting moet op elke situatie in kunnen spelen en de vastgoedportefeuille moet uit het benodigde aantal vierkante meters bestaan. Dit vraagt om **flexibele vierkante meters** bovenop het aantal benodigde vierkante meters voor het minimaal aantal studenten (krimpscenario). Deze flexibele meters kunnen snel aangeschaft en afgestoten worden.
- Om te groeien richt Zadkine zich op **nieuwe markten** omtrent het thema een "leven lang ontwikkelen". Dit zijn gebruikers met andere eisen en wensen.

6.3 Locatiekeuze

In bijlage 3 zijn twee tabellen opgenomen die de geografische herkomst van de toekomstige mbo-studenten weergeven. Tabel 1 toont de instroom naar het mbo vanuit het voortgezet onderwijs in verschillende gemeenten, met daarbij de toekomstige fluctuaties in deze cijfers. De tweede tabel is afkomstig uit een onderzoek over het imago van verschillende mbo-scholen. Deze tabel geeft aan hoeveel procent van de respondenten bekend is met of de voorkeur heeft voor Zadkine.

Figuur 5 toont gegevens uit tabel 1; instroom naar het mbo vanuit het voortgezet onderwijs met de huidige locaties van Zadkine en de locaties van andere mbo-scholen in de regio. Het laat zien dat de huidige locaties van Zadkine zich niet allemaal bevinden op de plekken waar potentiële groei van studenten verwacht wordt. In 2030 streeft Zadkine er naar alle locaties bij de student, bij OV-knooppunten, of bij het bedrijfsleven te vestigen. Waarbij er sprake is van kernlocaties en satellieten.

Er is te zien dat in de directe omgeving van Campus Hoogvliet geen instroom vanuit het voortgezet onderwijs wordt verwacht. Toch heeft Zadkine daar drie locaties. Kiest Zadkine ervoor zich dichtbij de student te huisvesten door de campus te verplaatsen naar bijvoorbeeld Nissewaard? Of zijn de opleidingen kwalitatief zo aantrekkelijk dat het voldoende is als er een OV-knooppunt in de buurt is om studenten naar de campus Hoogvliet te laten reizen? De potentiële instroom vanuit Rotterdam is het grootst. Waar en hoe wordt deze omvang uitgaande van kleinschalige locaties, gehuisvest? De antwoorden op deze vragen helpen in het maken van de juiste keuzes met betrekking tot huisvesting.



Figuur 4: Geografische herkomst VO-studenten

Consequenties voor de huisvesting:

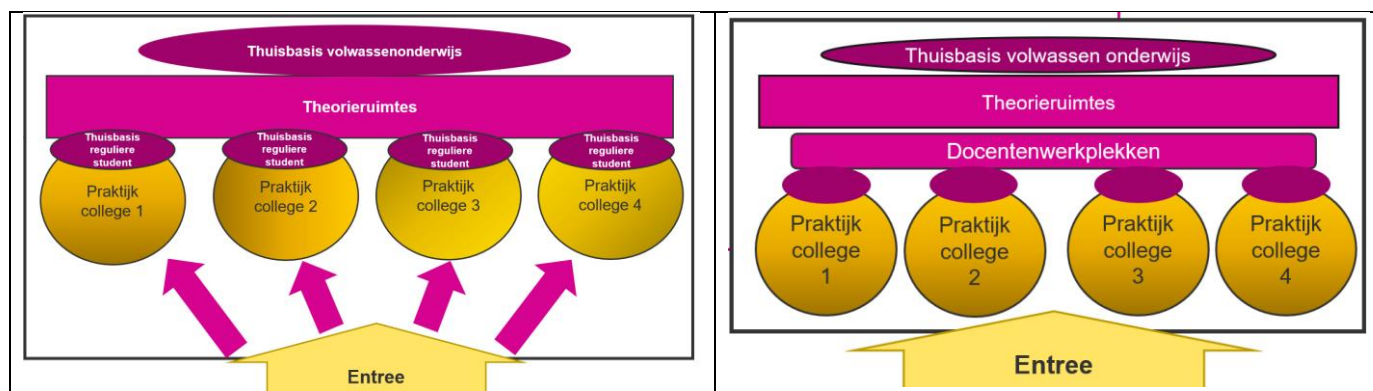
Het beantwoorden van bovengenoemde vragen en bepalen van de toekomstige vastgoedportefeuille gebeurt aan de hand van de uitgangspunten van de visie. In 2030 dienen alle locaties van Zadkine te voldoen aan het nieuwe onderwijs dat is opgenomen in de uitgangspunten. Door middel van het opstellen van een portefeuille aandachtsplan wordt elke locatie getoetst aan de uitgangspunten en kaders. Op basis hiervan wordt bepaald welke locaties aangetrokken en afgestoten worden. In dit plan komt ook naar voren welke mogelijke acties per locatie nodig zijn om aan te sluiten op het nieuwe onderwijs.

7 Ontwikkelingen in de huisvesting

Op basis van de activiteiten van Zadkine-medewerkers is onderscheid te maken tussen werkplekken voor stafmedewerkers van de diensten en werkplekken voor docenten. Voor beiden wordt een werkplekconcept en normering opgesteld in 2019.

7.1 Huisvestingsconcept

Figuur 6 toont het huisvestingsconcept van het onderwijs, passend bij de toekomstige ontwikkelingen. De eisen en wensen van de reguliere student en die van de volwassen student verschillen. Beiden hebben daarom een eigen thuisbasis, maar maken gebruik van dezelfde theorie- en praktijkruimtes. Vanwege zichtbaarheid van de praktijk van de colleges zijn deze gehuisvest op de begane grond bij de entree. Voor de herkenning en identificatie van de student met de omgeving heeft elk college haar eigen omgeving en ontvangstruimte. Daarnaast moet het in de praktijkruimten mogelijk zijn om deze samen met het werkveld in te richten of te verplaatsen naar het werkveld.



Figuur 5: Huisvestingsconcept onderwijs

Werkplekconcept docenten

Zoals opgenomen in de onderwijsvisie, staan docenten met één been in het onderwijs en één been in de praktijk. De school is de plek waar de student naartoe komt voor ontmoeting met medestudenten en docenten. Docenten hebben geen eigen werkplek, zij maken gebruik van gedeelde werkplekken. Figuur 7 laat zien dat de locatie van de docentenwerkplekken dichtbij de locatie van het onderwijs en de thuisbasis van de studenten zit.

Werkplekconcept stafmedewerkers diensten

De werkzaamheden van de stafmedewerker diensten zijn ondersteunend aan het onderwijs. Hun werkplek heeft niet als eerste prioriteit om bij het primaire proces gehuisvest te zijn, maar wel dichtbij directe collega's en het College van Bestuur. Dit bevordert de samenwerking tussen afdelingen, zoals betere communicatie, integratie en onderlinge afstemming. Het dicht bij elkaar huisvesten van de ondersteunende diensten gebeurt flexibel om in te kunnen spelen op fluctuaties in de (ruimte)behoeften van het onderwijs en de student.

De werkomgeving van de stafmedewerkers is inspirerend, met ergonomisch goed meubilair en diverse werkplekken die voor meerdere activiteiten geschikt zijn. De medewerkers delen de werkplekken volgens een passende norm. Op basis van dit concept stelt elk team gebruiksafspraken op die passen bij de wijze waarop het specifieke team aan dit werkplekconcept invulling geeft.

Voor alle werkplekken wordt een **normering** opgesteld die rekening houdt met de uit te voeren activiteiten en het delen van werkplekken.

7.2 Zadkine Centers

Naast het reguliere onderwijsgebouw heeft Zadkine vijf Zadkine Centers in de regio. Deze staan voor **wijkgericht leren in de praktijk**. Met de Zadkine Centers staat Zadkine met één been in de praktijk. Vanuit het center gaan studenten op stage in de wijk en keren ze voor begeleiding terug naar het center. De bewoners uit de wijk gaan naar het center voor bijvoorbeeld inloopsprekken. Deze werkwijze ondersteunt de zichtbaarheid van Zadkine in de wijk. De ambitie van de Zadkine Centers is de centers breder uit te rollen en de zichtbaarheid in de wijk te vergroten.

Zadkine Centers over de huisvesting:

“Omdat we in de toekomst toewerken naar duurzame relaties met stakeholders in de wijk, kan een deel van de onderhandeling bestaan uit een stukje huisvesting bij de stakeholder(s). Het liefst centraal gelegen en daarmee zichtbaar. Het streven is met gesloten beurs aan ruimte te komen. Er zijn echter wel minimale eisen voor de uitvoering van een Zadkinecenter. Zo wil je in ieder geval rond de 20 studenten per dag kunnen ontvangen voor onder andere begeleiding, verdieping, intervisie. En is er een werkplek nodig voor de coördinator(en).”

Consequenties voor de huisvesting:

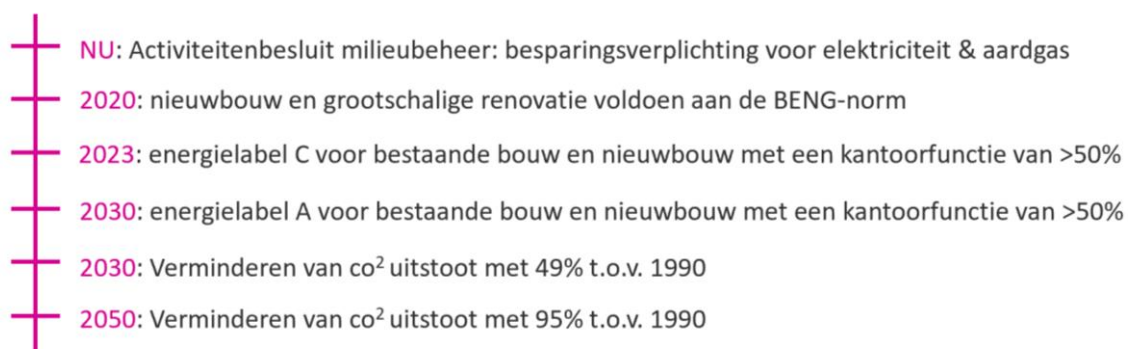
De Zadkine Centers bieden een enorme kans voor Zadkine om **praktijk te verbinden aan haar onderwijs** en studenten kennis te laten maken met werkveld. Het citaat uit de visie van de Zadkine Centers over de huisvesting geeft aan hoe huisvesting de Zadkine Centers kan ondersteunen. Het vraagt op huisvestingsgebied om samenwerking met het werkveld én met de wijk. De Zadkine Centers zijn ingericht voor het ontvangen van meerdere studenten per dag en bieden een werkplek aan de coördinatoren. Dit laatste is onderdeel van het nieuwe werkplekconcept dat bijdraagt aan de optimalisatie van het ruimtegebruik van docenten, ondersteunende diensten en dus ook de coördinatoren.

8 Kaders

De huisvestingsvisie is een stip op de horizon. De visie moet waargemaakt worden binnen de kaders duurzaamheid, wet- en regelgeving en financiën.

8.1 Duurzaamheid en wet- en regelgeving

Allereerst moeten de panden van Zadkine voldoen aan de geldende wet- en regelgeving, zoals ARBO-normen, brandveiligheid, NEN-keuringen en eisen vanuit energieverbruik en duurzaamheid. Figuur 8 toont de wet- en regelgeving in de loop van de tijd, niet specifiek op onderwijs gericht. Voor Zadkine zijn deze eisen van belang bij nieuwbouw of bij het creëren van een gebouw met een kantoorfunctie van 50% of hoger. Hieruit blijkt dat de eisen voor onderwijsgebouwen niet heel hoog liggen.



Figuur 6: Tijdlijn wet- en regelgeving niet specifiek gericht op onderwijs

Zadkine heeft wél de ambitie om uit te blinken in duurzaamheid. Keuzes die Zadkine maakt, hebben betrekking op onder meer **energieneutraal bouwen**, **nul op de meter**, **circulair bouwen** en het **programma Frisse Scholen**. Maar duurzaamheid binnen Zadkine gaat verder dan energie besparen en aan de wettelijke eisen voldoen. Binnen de sustainable developments goals zoals opgesteld door the United Nations (figuur 9) is gekeken naar de thema's waarop Zadkine in wil spelen.



Figuur 7: The sustainable development goals (United Nations)



Figuur 8: The sustainable development goals van toepassing op huisvesting Zadkine

Sociale relevantie gaat om daar te zijn met het onderwijs waar toegevoegd waarde wordt geleverd. Mobiliteit betekent locaties zoeken die dicht bij OV-knooppunten liggen. Het ruimtegebruik wordt geoptimaliseerd en de benutting zal de komende jaren toenemen. Gezondheid en welzijn heeft betrekking op de kwaliteitseisen vanuit het programma Frisse Scholen, maar ook door de leer- en werkomgeving zó in te richten, dat studenten en docenten daar graag zijn.

Consequenties voor de huisvesting:

- Renewable energy/climate action: in het strategisch huisvestingsplan wordt per pand opgenomen wanneer welke **energiemaatregelen** ondernomen worden om te voldoen aan het tijdspad van de wet- en regelgeving. Deze komen terug in het DMJOP (duurzaam meerjarenonderhoudsplan).
- Sustainable cities and communities: aan **sociale relevantie** wordt gedacht door de huisvesting te situeren bij de doelgroep. Voor **mobiliteit/infrastructuur** zijn de panden goed bereikbaar met OV.
- Responsible consumption: **efficiënt ruimtegebruik** door het handhaven van een (strakke) normering. Ook kan Zadkine meegaan in de ontwikkeling van **circulair bouwen** door bij elke verbouwing en verhuizing na te gaan welke middelen opnieuw toegepast kunnen worden.
- Good health: het programma '**Frisse Scholen**' draagt bij aan de **gezondheid en het welzijn** van de student. Bij nieuwbouw en renovaties bouwt Zadkine volgens 'Frisse Scholen' programma B.
- Integrale benadering naast een individuele aanpak van deze onderwerpen. Zadkine heeft dit jaar in samenwerking met andere organisaties en het TCR de eerste PowerNEST in gebruik genomen. Dit is een tribune die energie opwekt, het schoolpand voorziet van groene stroom en als lesmateriaal dient. In de toekomst werkt Zadkine verder aan soortgelijke **duurzaamheidsprojecten** in samenwerking met de opleidingen van het Techniek College Rotterdam. Dit geeft in samenwerking met huisvesting invulling aan **quality education**.

8.2 Financiële kaders

In de afgelopen jaren is gestuurd op het reduceren van vloeroppervlak om daarmee de huisvestingslasten te verlagen. Deze opgave zal de komende jaren nog doorgaan. Doel is om met de vrijkomende middelen kwaliteit toe te voegen aan de bestaande (en vernieuwde) portefeuille. Naast het verhogen van de kwaliteit van de leer en werkomgeving is er ook een inhaalslag te maken met betrekking tot onderhoud en is er sprake van een verduurzaam-opgave. Hiervoor zijn mogelijk tijdelijk aanvullende middelen nodig. De verduurzaming van gebouwen zal op termijn leiden tot verlaging van de energielasten.

De onderwijsvisie en daaruit volgende huisvestingvisie zorgen voor verschuivingen in de totale portefeuille. Waardoor ook de eigendomsverhoudingen zullen veranderen. Om alle ontwikkelingen betaalbaar te houden is het noodzakelijk om financiële randvoorwaarden op te stellen. Deze zullen in eerste instantie de totale portefeuille betreffen. Zo is het streven de totale huisvestingslasten op een lang jarig gemiddelde niet boven de 15% te laten komen. Ook moeten alle bewegingen en benodigde investeringen afgewogen worden in relatie tot de financiële ratio's. Om de waarden voor de signaleringgrenzen van OC&W te verbeteren is het van belang na te denken over andere financieringsconstructies in het licht van de totale portefeuille verschuivingen. Verder wordt in alle afwegingen rekening gehouden met scenario's van groei en krimp in het aantal studenten.

Scenario	Studentenaantallen	Investeringsmogelijkheden
0	Huidig aantal	Er is geen investeringsbudget. Nieuwe investeringen komen uit eigen huisvestingsbesparingen.
1	Groei van 2.000 studenten	Bij een toename van studenten is er wel ruimte voor nieuwe investeringen.
2	Daling van 2.000 studenten	Ook in dit scenario is er geen investeringsbudget en worden investeringen bekostigd door eigen besparingen. Daarnaast worden de klassen groter zodat het aantal benodigde middelen (ruimten en docenten) afneemt.

Tabel 1: Financiering scenario's

Consequenties voor de huisvesting:

Deze financiële kaders vormen de randvoorwaarden. Om de huisvesting ook op de lange termijn op deze kaders aan te laten sluiten, is een nieuwe normering noodzakelijk. Hierin wordt het **ruimtegebruik in m² en euro's** vastgelegd. De norm gaat uit van een minimaal aantal m² per studenten voor **contactonderwijs, zelfstudie en ontmoeting** en houdt rekening met toekomstige ontwikkelingen van het onderwijs. Er is ruimte voor het organiseren van **onderwijs met bedrijven** en er wordt rekening gehouden met digitalisering. Het onderwijs heeft als taak om de **relaties met bedrijven sterker aan te halen**.

Om er voor te zorgen dat de jaarlasten binnen de financiële kaders passen zal niet alleen gestuurd worden op € x m². Maar ook worden er expliciete keuzes gemaakt ten aanzien van de financieringscontractie.

De totale vastgoedportefeuille wordt uitgelegd op basis van de **norm x student** voor het minimale groeiscenario (krimp). De portefeuille bevat daarmee altijd het **minimaal benodigde vloeroppervlak**. Het aanvullend benodigde oppervlak bij tijdelijke toename van studenten wordt flexibel gerealiseerd door een kortlopende huur- of samenwerkingsovereenkomst met bedrijven. Dit brengt **flexibiliteit in de totale portefeuille** en maakt de opvang van verschuivingen eenvoudig.

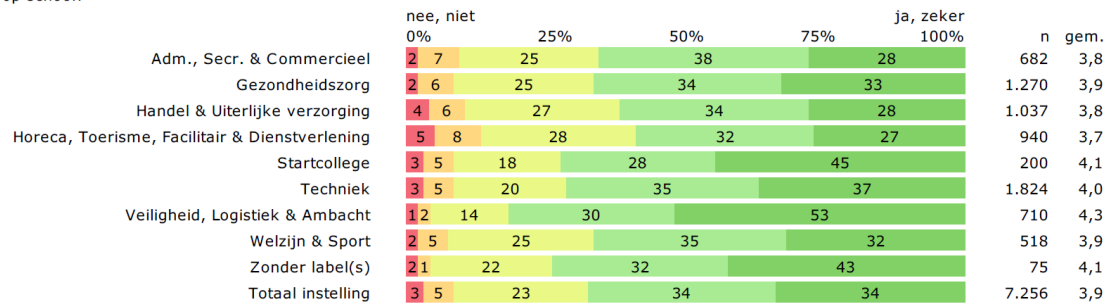
Door de afname van het totale vloeroppervlak wordt het ruimtegebruik geïntensiveerd. Elk college beweegt hierin mee door hun eigen **ruimtegebruik te optimaliseren**. Bij het formuleren van de strategie geven we hier invulling aan.

De financiële consequenties van de verschuivingen en aanpassingen worden over de totale portefeuille gemonitord. Zo zijn integrale afwegingen te maken en kan gestuurd worden op de financiële doelstelling.

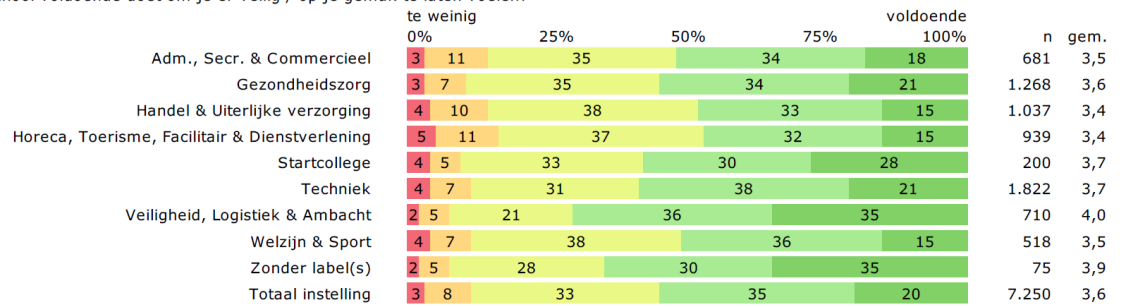
Bijlage 1 Resultaten studententevredenheidsonderzoek



Voel je je veilig op school?



Vind je dat je school voldoende doet om je er veilig / op je gemak te laten voelen?



Bijlage 2 Input individuele colleges

College: Techniek College Rotterdam

groepsgrootte:	wordt meer
instructie uren:	worden minder
contact uren:	blijft gelijk
onderwijs met / bij derden:	wordt meer
specialistische vaklokalen:	wordt meer
project onderwijs:	wordt meer
cross-overs met andere opleidingen:	worden meer

spreiding geografische herkomst v/d student:	blijft gelijk
de vraag v/d student naar ontmoeting:	blijft gelijk
de vraag v/d student naar flexibiliteit in roosterindeling:	wordt minder
de vraag v/d student naar diversiteit in ruimten:	wordt meer

onderscheidende factor v/h college:	Theorie en praktijk in nauwe samenhang met elkaar.
uitdagende factor v/h college:	Voldoende nieuwe studenten blijven werven en studenten binnen de programmering aan een diploma helpen.
herkenbare factor v/h college:	Als samenwerkingscollege moeten we nog veel meer aan onze herkenbaarheid werken.

overige opmerkingen:	Het zou helpen als de operationele uitgangspunten m.b.t. huisvesting van Zadkine en Albeda een beetje meer op elkaar zouden kunnen worden afgestemd.
----------------------	--

College: Brood en Banket

groepsgrootte:	blijft gelijk
instructie uren:	worden meer
contact uren:	blijven gelijk
onderwijs met / bij derden:	bij andere opleidingen wel, bij deze opleiding niet zeker.
specialistische vaklokalen:	blijft gelijk
project onderwijs:	wordt meer, maar niet voor onze opleiding.
cross-overs met andere opleidingen:	wordt meer, denk aan Brood en Banket en Horeca, lunchroom medewerker.

spreiding geografische herkomst v/d student:	blijft gelijk
de vraag v/d student naar ontmoeting:	wordt meer
de vraag v/d student naar flexibiliteit in roosterindeling:	Flexibiliteit in roosterindeling zal op maatwerk/passend onderwijs toenemen.
de vraag v/d student naar diversiteit in ruimten:	wordt meer

onderscheidende factor v/h college:	kleinschalig en ondernemend
uitdagende factor v/h college:	uitdagende theorielessen
herkenbare factor v/h college:	kleinschalig en tastbaar (tastbare producten)

overige opmerkingen:	
----------------------	--

College: Travel & Leisure

groepsgrootte:	blijft gelijk
instructie uren:	-
contact uren:	blijft gelijk, focus op vakmanschap normen.
onderwijs met / bij derden:	met anderen wordt meer, bij anderen weten we nog niet.
specialistische vaklokalen:	wordt meer
project onderwijs:	wordt meer
cross-overs met andere opleidingen:	worden meer

spreiding geografische herkomst v/d student:	Weten we nog niet, ligt aan het onderwijsaanbod dat in ontwikkeling is.
de vraag v/d student naar ontmoeting:	wordt meer
de vraag v/d student naar flexibiliteit in roosterindeling:	wordt meer
de vraag v/d student naar diversiteit in ruimten:	weten we nog niet

onderscheidende factor v/h college:	Kom een keer op bezoek, dan licht ik het toe.
uitdagende factor v/h college:	zie vorige vraag
herkenbare factor v/h college:	zie vorige vraag

overige opmerkingen:	Ontwikkelingen waar wij als college regie op willen hebben zijn: * Het eigen kunnen maken van ruimtes die aan ons college zijn toegedeeld. * Docenten eigenaarschap kunnen geven over ruimtes i.p.v. studenten. Student beweegt zich in 't pand van lokaal naar lokaal en niet docent. * Lokalen in kelder moeten klimaat technisch op orde worden gebracht (BHS15) * We willen ruimtes waar studenten in kleine groepjes aan opdrachten kunnen werken. Deze zijn er nu niet.
----------------------	---

College: Horeca & FD & Business

groepsgrootte:	wordt meer
instructie uren:	worden meer
contact uren:	conform wet- en regelgeving
onderwijs met / bij derden:	wordt meer
specialistische vaklokalen:	wordt meer
project onderwijs:	wordt meer
cross-overs met andere opleidingen:	niet in te schatten

spreiding geografische herkomst v/d student:	?
de vraag v/d student naar ontmoeting:	Wordt meer, beleving wordt steeds belangrijker.
de vraag v/d student naar flexibiliteit in roosterindeling:	Degelijk rooster staat voorop.
de vraag v/d student naar diversiteit in ruimten:	wordt meer

onderscheidende factor v/h college:	n.v.t.
uitdagende factor v/h college:	n.v.t.
herkenbare factor v/h college:	n.v.t.

overige opmerkingen:	n.v.t.
----------------------	--------

College: Vakschool Schoonhoven

groepsgrootte:	Flexibeler om kunnen gaan met ruimten, waarbij digitalisering (gebruik van middelen) een belangrijke rol in neemt.
instructie uren:	De Vakschool heeft in verhouding veel praktijkruimten waar instructie wordt gegeven aan werkbanken (uurwerktechniek, goudsmit, zilversmid).
contact uren:	Voor ambachtelijke instructie blijft deze hetzelfde; voor algemene vakken (NL, ENG, Rekenen) zouden de contact uren minder(anders) kunnen worden.
onderwijs met / bij derden:	wordt meer
specialistische vaklokalen:	wordt meer
project onderwijs:	wordt meer
cross-overs met andere opleidingen:	Mogelijk tussen Juwelier & Business college? Verder zijn er andere opleidingen in het buitenland. In NL is de vakschool de enige ambachtelijke opleiding.

spreiding geografische herkomst v/d student:	wordt meer
de vraag v/d student naar ontmoeting:	wordt meer
de vraag v/d student naar flexibiliteit in roosterindeling:	wordt meer
de vraag v/d student naar diversiteit in ruimten:	Praktijk ruimten niet diverser; "theorie" ruimten wel diverser incl. (digitale) mediatheek.

onderscheidende factor v/h college:	De enige opleiding in NL op dit creatieve vakgebied.
uitdagende factor v/h college:	Mogelijk een Campus in Schoonhoven ontwikkelen.
herkenbare factor v/h college:	Vakschool die 125 jaar bestaat (100 jaar uurwerk techniek) in de Zilverstad Schoonhoven.

overige opmerkingen:	Gevoel en creatieve uitstraling in het gebouw vind ik ook een aandachtspunt bij de keuzes van los inventaris en "kunst".
----------------------	--

College: Dienstverlening & Facility College

groepsgrootte:	wordt minder
instructie uren:	worden minder
contact uren:	worden minder
onderwijs met / bij derden:	wordt meer
specialistische vaklokalen:	wordt meer
project onderwijs:	wordt meer
cross-overs met andere opleidingen:	geen zicht op

spreiding geografische herkomst v/d student:	geen beeld van
de vraag v/d student naar ontmoeting:	wordt meer
de vraag v/d student naar flexibiliteit in roosterindeling:	wordt meer
de vraag v/d student naar diversiteit in ruimten:	wordt meer

onderscheidende factor v/h college:	Combi / projecten , gastspreker en praktijk theorie.
uitdagende factor v/h college:	?
herkenbare factor v/h college:	Persoonlijke aandacht.

overige opmerkingen:	
----------------------	--

College: Veiligheidsacademie

groepsgrootte:	wordt meer
instructie uren:	worden meer
contact uren:	worden meer
onderwijs met / bij derden:	wordt meer
specialistische vaklokalen:	wordt meer
project onderwijs:	blijft ongeveer gelijk
cross-overs met andere opleidingen:	kan, moeilijk te zeggen

spreiding geografische herkomst v/d student:	wordt meer
de vraag v/d student naar ontmoeting:	wordt meer, net zoals digitaal
de vraag v/d student naar flexibiliteit in roosterindeling:	Zo stabiel mogelijk i.v.m. privebesognes.
de vraag v/d student naar diversiteit in ruimten:	Onze student krijgt onderwijs in een theorielokaal, een praktijklokaal, de sportzaal en in de buitenruimtes van de Campus.

onderscheidende factor v/h college:	Ons personeel, inclusief de medewerkers in de ondersteuning en het MT, ademen de normen en waarden van de VA uit. Dit in combinatie met ons eigen gebouw en de samenwerking met brancheverenigingen geeft ons een eigen identiteit die ons geliefd maakt bij studenten en ons relatief hoog laat scoren in de MBO-keuzegids voor een school in de Grote Vier.
uitdagende factor v/h college:	Onze goede positie in de MBO-studiegids draagt bij aan de groeiambitie van Zadkine. Het weinige maatwerk in de centrale systemen van Zadkine (Eduarte en Xedule) helpen ons daar niet bij net zo min als de bestuurlijke drukte van Zadkine centraal.
herkenbare factor v/h college:	Wat je uitstraalt en in praktijk brengt, betaalt zich terug.

College: Business College

groepsgrootte:	wordt meer
instructie uren:	Minder en anders; directe instructie zal minder worden. Omdat het onderwijs praktischer zal worden ingericht is voor de uitwerking van deze opdrachten een ander soort instructie, bijvoorbeeld vanuit een break-out room van belang.
contact uren:	Minder, anders. Het liefste minder, omdat volume uren niets zegt over de kwaliteit. Dit mag nog niet. We zullen derhalve moeten zoeken naar alternatieve manieren om BOT-uren te genereren.
onderwijs met / bij derden:	Meer, onderdeel van hybride leren. Kan op school, maar kan ook in de praktijk bij bijvoorbeeld een groot accountantsbureau of in een winkelcentrum.
specialistische vaklokalen:	Meer vraag naar lokalen waar in een inspirerende omgeving met mogelijk meer klassen kan worden gewerkt aan opdrachten. Lokalen moeten sfeer opleiding/beroep uitstralen. Ander voorbeeld simulatielokaal op PAL bij handel.
project onderwijs:	Nu veel projecten in simulatie. Zal meer uit echte opdrachten gaan bestaan. Moeten in een 'reële' omgeving kunnen worden verwerkt.
cross-overs met andere opleidingen:	Meer en anders, opleidingen moeten kunnen worden verbreed met andere onderdelen; business met ICT, zorg met Business.

spreiding geografische herkomst v/d student:	Studenten zullen voor een groot deel uit de regio blijven komen. Behalve als we in staat zijn ons onderwijs uniek te laten zijn. Dan kunnen studenten reizen voor hun opleiding
de vraag v/d student naar ontmoeting:	De school onderscheidt zich van LOI. Deels kan plaats onafhankelijk, zeker niet alles is op school maar ook thuis en in de praktijk. School is de plaats waar je kennis kan komen halen en brengen. Meer dan in het verleden een ontmoetingsplaats, op veel meer momenten.
de vraag v/d student naar flexibiliteit in roosterindeling:	Real time learning. Wanneer je iets nodig hebt bestaat de mogelijkheid dit te krijgen. Andere roosters dan nu; roosteren op dagdelen misschien deels op de avond. Out of the box. Wij hebben een aanbod en de student schrijft zich in op een cursus. Combinatie vast en flexibel
de vraag v/d student naar diversiteit in ruimten:	Grotere, dubbele lokalen, halve lokalen, overleg/werkruimtes, spreekkamers, OLC, stilteruimtes. Anders dan we nu gewend zijn. In gebruik moeten we studenten opvoeden, de gebouwen kunnen een bottleneck voor verandering worden.

onderscheidende factor v/h college:	De veranderende praktijk is vertrekpunt van het onderwijs, hierin leiden we de studenten m.b.v. een goede begeleiding leren we hen meer en meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen loopbaan.
uitdagende factor v/h college:	Lukt het ons dit met onze huidige regelgeving voor elkaar te krijgen.
herkenbare factor v/h college:	Het college wasemt in woord, daad en uitstraling business uit.

College: Logistiek

groepsgrootte:	Gemiddelde stijgt, maar overstijgt niet de klasgrootte.
instructie uren:	Blijven gelijk of nemen toe maar dan in loods.
contact uren:	Moeilijk te zeggen, worden in ieder geval niet meer.
onderwijs met / bij derden:	Wordt meer bij derden of in de eigen loods.
specialistische vaklokalen:	Een technieklokaal (stukje verbreding van de opleiding).
project onderwijs:	wordt meer
cross-overs met andere opleidingen:	worden meer

spreiding geografische herkomst v/d student:	wordt minder
de vraag v/d student naar ontmoeting:	wordt meer
de vraag v/d student naar flexibiliteit in roosterindeling:	wordt meer
de vraag v/d student naar diversiteit in ruimten:	Wordt meer, maar kan in de huidige situatie.

onderscheidende factor v/h college:	Praktijkonderwijs in huis (de loods).
uitdagende factor v/h college:	De loods een operationeel warehouse wordt.
herkenbare factor v/h college:	'hands on'

overige opmerkingen:	Aanpassingen t.b.v. BYOD en (ik weet niet of dit past) ik ben nog steeds op zoek naar kluisjes :-)
----------------------	--

College: Start college

groepsgrootte:	wordt meer
instructie uren:	Eenzijds meer, vanwege groei van studentenaantal. Ook minder vanwege meer hybride onderwijs (in de praktijk).
contact uren:	zie vorig veld
onderwijs met / bij derden:	Meer onderwijs in de praktijk, al zijn dat niet per definitie grote hoeveelheden qua uren.
specialistische vaklokalen:	wordt meer
project onderwijs:	blijft gelijk
cross-overs met andere opleidingen:	Mogelijk meer niveau 2-opleidingen op de locaties van Startcollege (FRD en DKW).

spreiding geografische herkomst v/d student:	blijft gelijk
de vraag v/d student naar ontmoeting:	Onduidelijk, streven is om meer alumni-activiteiten te ondernemen.
de vraag v/d student naar flexibiliteit in roosterindeling:	Gezien de doelgroep is het van belang om ritme, regelmaat en structuur te hebben/houden in de roosters (van 9u tot 15.30u).
de vraag v/d student naar diversiteit in ruimten:	wordt meer

onderscheidende factor v/h college:	Maatschappelijke opdracht in een onderwijskundig jasje (andere colleges precies andersom). Doel is doorstroom naar niveau 2.
uitdagende factor v/h college:	Doelgroep kenmerkt zich door een kwetsbare omgeving, grote diversiteit in doelgroep met een grote zorgbehoefte. Ook de koppeling naar de arbeidsmarkt is een uitdagende factor.
herkenbare factor v/h college:	Onderwijs en zorg dicht op elkaar gearrangeerd (klas als werkplaats), progressiegericht werken, Entree Werk, Loopbaanpunt.

College: Gezondheid, Welzijn & Sport College

groepsgrootte:	Wens is kleiner (de middelen zijn er nu niet voor. Ideale constructie is verschillende constructies. Kleiner zorgt ook voor binding.
instructie uren:	Kan minder, afhankelijk van de wetgeving (minder het Zadkine pand, meer digitaal, meer ruimte om werkplekstudies te doen).
contact uren:	All you can learn (online onderwijsprogramma). Studenten blijven wel de behoefte hebben, om elkaar te ontmoeten.
onderwijs met / bij derden:	Gaat toenemen, bij sport minder. Bij zorg zijn wel veel werkplekken beschikbaar. Werkplekieren: hierbij worden de docenten meegestuurd.
specialistische vaklokalen:	Wordt niet meer, behalve bij groei. Dingen die in de praktijk kunnen in de praktijk. Voor de basisvaardigheden zijn praktijklokalen nog wel nodig.
project onderwijs:	Geen idee
cross-overs met andere opleidingen:	Ik hoop het wel. Sport gaat met steeds meer samenwerken. Bij keuze-delen zijn ook meer samensmeltingen. Zorg en Techniek: samen oplossingen zoeken voor problemen in de zorg.

spreiding geografische herkomst v/d student:	Ik verwacht het niet, veel concurrenten.
de vraag v/d student naar ontmoeting:	Wordt meer, ze willen naar school blijven komen.
de vraag v/d student naar flexibiliteit in roosterindeling:	wordt meer
de vraag v/d student naar diversiteit in ruimten:	wordt meer

onderscheidende factor v/h college:	Opleiden voor de beroepen van de toekomst / Leven Lang Ontwikkelen.
uitdagende factor v/h college:	Het beste uit hen proberen te halen / zo hoog mogelijk te presteren / extra dingen te
herkenbare factor v/h college:	Praktijk ruimtes / de naam die je hebt.

College: Optiek College

groepsgrootte:	Wens is kleiner (middelen zijn er nu niet voor. Ideale constructie is verschillende constructies. Kleiner zorgt ook voor binding in de 1e periode.
instructie uren:	Kan minder, afhankelijk van de wetgeving (Minder het Zadkine pand, meer digitaal, meer ruimte om werkplekstudies te doen).
contact uren:	All you can learn (online onderwijsprogramma) kan minder toegepast worden bij Optiek.
onderwijs met / bij derden:	Bij Optiek is het lastiger om het bedrijfsleven naar de school te halen.
specialistische vaklokalen:	Wordt niet meer, behalve bij groei.
project onderwijs:	Geen idee.
cross-overs met andere opleidingen:	Optiek is te specialistisch.

spreiding geografische herkomst v/d student:	Is landelijk bij Optiek.
de vraag v/d student naar ontmoeting:	Wordt meer, ze willen naar school blijven komen.
de vraag v/d student naar flexibiliteit in roosterindeling:	wordt meer
de vraag v/d student naar diversiteit in ruimten:	wordt meer

onderscheidende factor v/h college:	Aandacht voor de student (zien en gezien worden).
uitdagende factor v/h college:	Internationalisering / het beste uit de student halen.
herkenbare factor v/h college:	Praktijk ruimtes / de naam die je hebt.

College: Beauty & Fashion College

groepsgrootte:	Blijft binnen ambtelijke opleidingen van het B&F nagenoeg gelijk. Dit heeft te maken met lokaalgrootte, beschikbare apparatuur en veiligheid.
instructie uren:	Zal toenemen, studenten zullen meer gepersonaliseerd onderwijs krijgen.
contact uren:	Dit hangt af van de wettelijke kaders en ontwikkelingen op de stage-/ arbeidsmarkt. Naar verwachtingen zal het aantal contacturen verminderen.
onderwijs met / bij derden:	Blijft gelijk in de sectoren waar het B&F voor opleidt.
specialistische vaklokalen:	Blijft gelijk. Theorie zal meer geïntegreerd worden in de praktijk
project onderwijs:	Wordt meer (zie ook uitdagende factor college).
cross-overs met andere opleidingen:	worden meer
spreadings geografische herkomst v/d student:	Blijft gelijk, belangrijk blijven richten op de regio Rijnmond.
de vraag v/d student naar ontmoeting:	Fysiek neemt af, neemt via sociale netwerken toe.
de vraag v/d student naar flexibiliteit in roosterindeling:	wordt meer
de vraag v/d student naar diversiteit in ruimten:	wordt meer
onderscheidende factor v/h college:	Beroepsechte leeromgeving (praktijklokalen, salon, cabines ateliers). Leren van een ambacht staat centraal.
uitdagende factor v/h college:	Studenten meer eigenaarschap geven voor hun eigen leerproces.
herkenbare factor v/h college:	We maken ons onderwijs zichtbaar in praktijklokalen en ateliers.
overige opmerkingen:	De digitale leeromgeving en ICT-voorzieningen zullen steeds belangrijker worden. Ik denk dat het van belang is hierover een aantal visievragen te stellen.

Bijlage 3 Gegevens geografische herkomst

[Aantal directe vmbo-instromers per gemeente en % verwachte groei/krimp doorstroom vmbo^{1,2}]

Woonplaats 01-10-2018 (n = 793)		Δ 2019/20	Δ 2020/21	Δ 2021/22	Δ 2022/23	Δ 2023/24
Rotterdam	369 (48%)	-4%	-4%	-2%	-1%	0%
Nissewaard	47 (6%)	-5%	-6%	-2%	0%	0%
Capelle aan den IJssel	46 (6%)	-1%	-3%	-1%	-2%	-2%
Schiedam	29 (4%)	-6%	-2%	-3%	-3%	0%
Barendrecht	24 (3%)	1%	-13%	-9%	-3%	0%
Lansingerland	23 (3%)	10%	-4%	-10%	-3%	3%
Vlaardingen	18 (2%)	-3%	-6%	-4%	-1%	0%
Hellevoetsluis	18 (2%)	-1%	0%	-7%	-6%	-2%
Overig	202 (26%)	-2%	-3%	-4%	-3%	-4%
Totaal	776 (100%)	-3%	-4%	-3%	-2%	0%

Tabel 1 Verwachte doorstroom mbo vanuit vo

Conversieratio													
	Totaal		Kerngebied		Westelijke schil Den Haag		Oostelijke schil Den Haag		Oostelijke schil		Zuidelijke schil		
	Oriëntatie/ bekend	Voorkeur/ oriëntatie	Oriëntatie/ bekend	Voorkeur/ oriëntatie	Oriëntatie/ bekend	Voorkeur/ oriëntatie	Oriëntatie/ bekend	Voorkeur/ oriëntatie	Oriëntatie/ bekend	Voorkeur/ oriëntatie	Oriëntatie/ bekend	Voorkeur/ oriëntatie	
Albeda	43%	48%	47%	53%	23%	64%	28%	25%	50%	41%	29%	44%	
Zadkine	39%	40%	41%	49%	32%	0%	17%	18%	45%	35%	37%	30%	
Da Vinci College	24%	53%	12%	11%	0%	0%	0%	0%	25%	47%	34%	70%	
Techniek College Rotterdam	24%	63%	20%	57%	75%	0%	14%	0%	22%	81%	35%	71%	
mboRijnland	23%	59%	9%	0%	24%	77%	16%	68%	35%	58%	0%	0%	
ROC Mondriaan	21%	60%	8%	29%	55%	86%	47%	63%	6%	0%	0%	0%	
Scheepvaart en Transport College [STC]	14%	58%	12%	33%	33%	97%	0%	0%	12%	79%	19%	65%	

Tabel 2 Oriëntatie potentiële toekomstige studenten