

Hogeschool Rotterdam

Strategisch vastgoedbeleid 2019-2028



Hogeschool Rotterdam

Strategisch vastgoedbeleid 2019-2028

Coverfoto: locatie Kralingse Zoom



Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Strategische visie en Onderwijsvisie	6
3. Vastgoedvisie	9
Portefeuilleconcept	9
Duurzaamheid	10
Flexibiliteit	11
4. Vastgoedkaders	12
Uitnodigend	12
Wet- en regelgeving	12
Goed bereikbaar	12
Schoon, heel en veilig	12
Betaalbaar	13
5. Implicaties	15
Kernlocaties	15
Satellietlocaties	15
Passende verhouding tussen Kernlocaties en Satellietlocaties	17
6. Plan en uitvoering	18
Plan vastgoedportefeuille	18
Plan huisvesting	18
Toekomstscenario	19
Uitvoeringsagenda	19
Risicoparagraaf	19
7. Resumé	21



1. Inleiding

Hogeschool Rotterdam ziet het als haar opdracht om elke student op te leiden tot de professional die een waardevolle bijdrage levert aan de maatschappij. Deze maatschappelijke opgave vormt een fundamenteel uitgangspunt voor onze organisatie en daarmee ook voor onze keuzes ten aanzien van vastgoed en huisvesting. Twee jaar geleden is een aanzet gedaan voor de vastgoedvisie, waarmee de relatie tussen ons strategisch beleid en ons vastgoed inzichtelijk werd. Die aanzet is opnieuw doordacht en verder geconcretiseerd en heeft geresulteerd in het eerste nu voorliggende Strategisch Vastgoedbeleid van Hogeschool Rotterdam. De herijking van onze vastgoedvisie en bijbehorende planvorming kent een natuurlijk momentum: onze studentenpopulatie is in de laatste 10 jaar aanzienlijk gegroeid en we zijn daarom meer ruimte gaan huren. We verwachten voor de komende tijd meer stabiliteit in de omvang van de studentenpopulatie.

In dit Strategisch Vastgoedbeleid 2019-2028 verwoorden wij in samenhang met de Strategische Visie en Onderwijsvisie van Hogeschool Rotterdam wat onze vastgoedvisie is, welke kaders we hanteren, tot welke uitgangspunten dit leidt voor het maken van keuzes en wat dit concreet betekent voor onze vastgoedportefeuille en onze huisvesting. Voor de totstandkoming van dit beleid is in 2018 met alle directies gesproken over de huisvestingsbehoefte, is input van studenten betrokken, zijn gesprekken gevoerd met de CMR over de visie, zijn portefeuilleconcepten verkend met directeuren, is gesproken met de Raad van Toezicht, het Havenbedrijf en de Gemeente Rotterdam, zijn analyses gemaakt, concretere scenario's verkend en zijn financiële scenario's doorgerekend. Daarnaast zijn de huidige panden onderzocht op de mate waarin ze in de toekomst verschillende onderwijsconcepten kunnen huisvesten. Het resultaat is een plan dat gestoeld is op behoefte en realiteitszin en dat tegelijk richting geeft voor de langere termijn. Het biedt daarmee een kader voor besluiten over vastgoed en huisvesting in de komende jaren.

2. Strategische visie en Onderwijsvisie

De Strategische Visie en de Onderwijsvisie van Hogeschool Rotterdam maken duidelijk dat onze organisatie staat voor inclusief, contextrijk en kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Hiervoor is gekozen op basis van ontwikkelingen in de samenleving en werkveld. Voor onze hogeschool zijn deze keuzes evident, gezien de grootstedelijke context, de diverse studentenpopulatie en het dynamische werkveld van stad en regio Rotterdam. De keuzes worden in elke opleiding van betekenis voorzien, op een manier die bij de eigen beroepscontext past; een decentrale manier van werken. Ook dat is deel van de strategische visie van Hogeschool Rotterdam.

De keuze voor kwalitatief hoogwaardig, inclusief en contextrijk onderwijs geeft inhoud en vorm aan de manier waarop wij opleiden en heeft daarmee betekenis voor onze huisvesting. Daarom geven wij hier meer duiding aan de begrippen:

Kwaliteit

We leveren kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek. Dit houdt in dat wij tevredenheid en waardering beogen te realiseren van onze studenten, werknemers, het werkveld en experts en dat wij studiesucces nastreven. Het houdt ook in dat het leerproces en de kwaliteit daarvan altijd centraal staat.

Inclusiviteit

We zijn inclusief, in ons onderwijs en onderzoek en als organisatie. Dit betekent dat iedereen zich welkom voelt in ons onderwijs, ongeacht culturele en sociaal-economische achtergrond, geaardheid, gender, leeftijd, talenten, mogelijkheden, et cetera. In ons onderwijs erkennen we de aanwezigheid van verschillen en zetten we ons in om deze diversiteit aan te wenden als kracht.

Contextrijkheid

We leveren contextrijk onderwijs. Dit houdt in dat het onderwijs van elke opleiding vervlochten is met haar werkveld en onderzoek. Ook op deze manier verbinden wij ons intensief met onze grootstedelijke omgeving en in het bijzonder de stad Rotterdam.

Deze begrippen zijn basisprincipes voor al het onderwijs en onderzoek dat we doen. Wel is er sprake van een opbouw van het onderwijs. In de eerste jaren van de opleiding ligt meer nadruk op binding en het leren van bestaande kennis en vaardigheden. Hierbij passen veilige en kleinschalige werkomgevingen die de binding binnen de opleiding versterken. In deze fase zijn er veel contacturen en is er volop ruimte voor ontmoeting. Vanuit hun pedagogiek en didactiek zorgen de opleidingsteams voor inclusiviteit, verbinding en activerende interactie en bieden zij mogelijkheden voor differentiëren. Gedurende de opleiding verschuift de focus naar het participeren in de beroepspraktijk en kenniscreatie, waarbij de contextrijkheid bij uitstek tot uitdrukking komt. Hier staat de professionele context meer centraal. Studenten, docenten, onderzoekers en professionals uit de praktijk werken en leren samen rondom vraagstukken in het werkveld en de samenleving die ertoe doen. Dit gebeurt niet alleen op school, maar ook daarbuiten: het onderwijs (inclusief de docent) verplaatst zich meer naar de authentieke werkomgeving.

Het werkveld participeert volop in het onderwijs, via casuïstiek, stages, praktijkgericht onderzoek, minoren, fieldlabs, living labs, etc. Zo spelen we in op ontwikkelingen in de praktijk en leren de studenten direct de dynamiek van het werkveld kennen.

Hogeschool Rotterdam innoveert voortdurend, niet alleen onderwijskundig, maar ook op het vlak van onderwijsleertechnologie. Terwijl we mogelijkheden voor flexibilisering en digitalisering actief aanspreken en verder ontwikkelen, is het een bewuste keuze om niet volledig over te gaan naar online onderwijsconcepten. Dit doen wij vanuit de overtuiging dat fysieke ontmoeting (die het mogelijk maakt dat we elkaar leren kennen, ervaringen delen, samen leren en in de praktijk samenwerken) cruciaal blijven in het leerproces. Cruciaal omdat wij niet alleen opleiden voor een diploma (kwalificatie); opleiden gaat voor ons ook over het ontwikkelen van waarden, normen en gewoonten van het beroep en de maatschappij (socialisatie) en over het stimuleren van de eigen identiteitsontwikkeling (subjectivering). De waarde die wij hechten aan fysieke ontmoeting heeft betekenis voor de keuzes die wij maken voor ons vastgoed en onze huisvesting.





HOGESCHOOL ROTTERDAM

3. Vastgoedvisie

Portefeuilleconcept

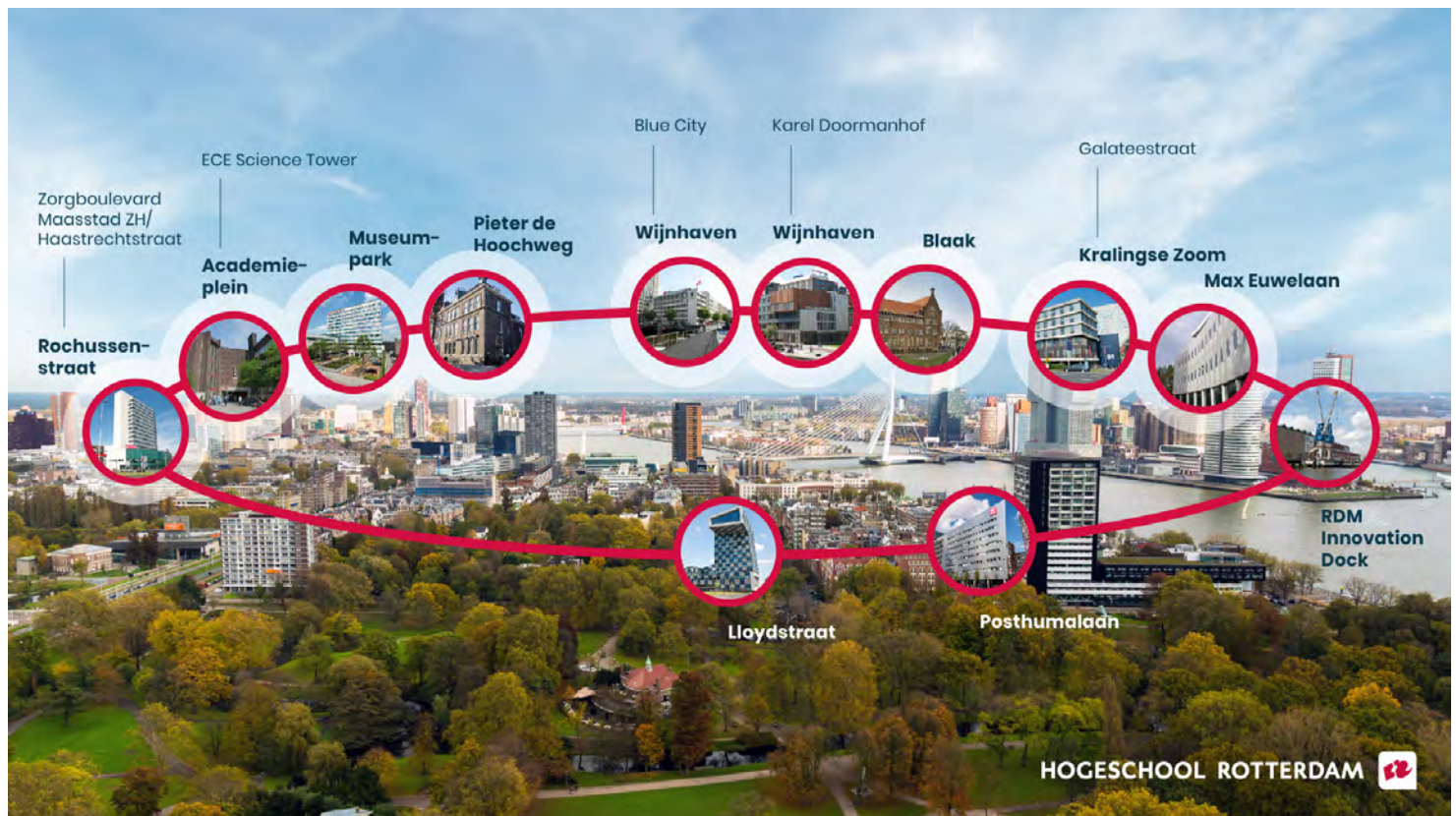
Hoger onderwijsinstellingen kennen portefeuilleconcepten die variëren van een campus aan de rand van de stad, tot een gefragmenteerde portefeuille, waarbij elke opleiding of instituut een eigen locatie heeft. Hogeschool Rotterdam wil een concept waarbij we opleidingen samenbrengen en waarbij we voor studenten een eigen klimaat kunnen ontwikkelen, zoals mogelijk is bij een campus en waarbij we tegelijk ook de binding met de stad en de relatie met de beroepspraktijk versterken. Daarom kiezen we met ons vastgoed voor een combinatie van herkenbare Kernlocaties en meer flexibele leerwerkomgevingen: Satellietlocaties. Terwijl de onlinewereld zich verder ontwikkelt en wij daar actief op in blijven spelen, blijven wij overtuigd van het belang van fysieke ontmoeting, die wij faciliteren op beide typen locaties.

Met de Kernlocaties willen we uitnodigende, veilige en kleinschalige leerwerkomgevingen bieden, vooral voor het onderwijs in de eerste studie jaren. Op deze locaties staat het onderwijs centraal, voelen studenten en medewerkers zich thuis en leren zij elkaar kennen. Hierbij past een decentrale benadering, waarbij opleidingsteams ruimte hebben om de fysieke omgeving aan te laten sluiten op de aard van de opleiding. Op die manier ontstaat een 'couleur locale'.

Met Satellietlocaties in de stad en omgeving willen we de context opzoeken of in huis halen. Op die manier verweven we het onderwijs sterker met lokale en (inter)nationale grootstedelijke ontwikkelingen in het economisch, technisch, creatief, educatief, sociaal en zorg-domein. Kiezen voor Satellietlocaties voor contextrijk onderwijs houdt in dat we tijdelijke locaties in gaan richten op plaatsen die een dynamiek kennen die interessant is voor het onderwijs, bijvoorbeeld in gebieden die de gemeente aanmerkt als ontwikkel-gebieden. Delen van onze Kernlocaties kunnen ook ingezet worden als Satellietlocatie voor een ander domein. Zo kunnen we ook delen van onze vaste vastgoedportefeuille flexibeler inrichten voor contextrijke en multidisciplinaire samenwerking.

Hogeschool Rotterdam streeft aldus naar een stabiele portefeuille van Kernlocaties en een meer flexibele portefeuille van Satellietlocaties om in te kunnen spelen op de dynamiek van het onderwijs en haar context. Verbondenheid met de stad is hierbij belangrijk. Dit houdt in dat we ons willen verbinden met de delen van de stad waar veel van onze studenten wonen en waar veel van de grootstedelijke vraagstukken waar ons onderwijs zich op richt dagelijks aan de orde zijn. Daarom willen we ons met één van de Kernlocaties ook op Zuid vestigen. Met onze gehele portefeuille laten we zo zien dat we echt een hogeschool van de stad Rotterdam zijn; we zijn gevestigd op centrale, zichtbare, goed met OV bereikbare, dynamische plaatsen in de stad, deels in monumentale panden die de geschiedenis van de stad met zich meedragen en betekenisvol zijn voor de toekomst. Hogeschool Rotterdam wil dat het vastgoed dat zij in bezit heeft of huurt en de manier waarop wij de gebouwen inrichten en gebruiken toekomstbestendig is. Hiermee bedoelen we dat het past bij onze duurzaamheidsambities en dat het voldoende flexibel is. Tegelijk

moet het altijd voldoen aan onze vastgoedkaders: het moet voldoen aan wet- en regelgeving, het moet goed bereikbaar, schoon, heel, veilig en betaalbaar zijn en de overlast voor het onderwijs bij veranderingen moet beperkt zijn. In de volgende drie paragrafen lichten wij onze duurzaamheidsambities, onze flexibiliteitswensen en onze kaders voor vastgoed toe.



Portefeuilleconcept Hogeschool Rotterdam

Duurzaamheid

Dat duurzaamheid richtinggevend is voor onze vastgoed- en huisvestingskeuzes is voor ons ook vanzelfsprekend, primair vanuit morele overwegingen, ten behoeve van ons klimaat en op onderdelen gestimuleerd door financieel voordeel dankzij energiebesparing. Hogeschool Rotterdam conformeert zich sinds 2009 aan de MJA-monitoring. Als deelnemer aan de meerjarenafspraken energie-efficiëntie onderschrijven we daarmee de ambitie om de energiehuishouding te verduurzamen. We willen zo snel als mogelijk van het gas af zijn. Verdere duurzaamheidsinitiatieven stimuleren we actief, terwijl we ons duurzaamheidsbeleid verder vormgeven. We doen dit door een eigen roadmap op te stellen om zo invulling te geven aan de energietransitie en onze doelstellingen op het gebied van duurzaamheid. Dit doen wij met het oog op landelijke afspraken om in 2030 tot 49% CO₂-besparing te komen en om in 2050 energieneutraal te zijn. De ambitie van Hogeschool Rotterdam is om voor onze kernlocaties in kwaliteit en tijd de wettelijke eisen te overstijgen.

De mogelijkheden van SMART-building technologie zullen hiervoor mede benut worden en daar waar mogelijk haalbaar worden toegepast. Wij geven ook invulling aan duurzaamheid door onze gebouwen zo in te richten dat deze flexibel te gebruiken zijn. Dit voorkomt vroegtijdige sloop, afstoting van een pand of verhuizingen die te voorkomen zijn. Het levert een duurzame vastgoedportefeuille op, die geschikt blijft voor ons veranderende onderwijs, dat immers voortdurend in ontwikkeling is.

Flexibiliteit

Zekere mate van flexibiliteit was altijd al nodig om aanpassingen te kunnen doen als de studentenpopulatie toe- of afneemt. De gewenste flexibiliteit is nu anders van aard. We verwachten voor de komende jaren meer stabiliteit in de studentenpopulatie dan we in de afgelopen 10 jaar hadden. De flexibiliteit bestaat er nu meer uit dat we met de Satellietlocaties in willen kunnen spelen op de dynamiek van stad en werkveld. Zo kunnen we onderwijs bieden op plaatsen in de stad waar vraagstukken daadwerkelijk spelen, in samenwerking met onderzoekers en professionele partnerorganisaties die daar ook actief zijn. En wat betreft huisvesting is ook op de kernlocaties meer flexibiliteit gewenst, om opleidingsteams ruimte te bieden om de onderwijsomgeving aan te passen, passend bij de context van het beroep en bij gewenste onderwijsinnovaties.

Voor de huisvesting impliceert dit dat er behoefte is aan technische, functionele en juridisch-financiële flexibiliteit. Technische flexibiliteit houdt in dat het mogelijk is om met relatief weinig bouwkundige en installatietechnische aanpassingen de fysieke omgeving aan te passen. Functionele flexibiliteit betekent dat we de functionaliteit van ruimtes relatief gemakkelijk aan kunnen passen of uit kunnen wisselen tussen opleidingen en/of instituten. Met juridisch-financiële flexibiliteit bedoelen we dat we onze portefeuille niet volledig vastzetten met eigendom en langlopende huurcontracten en dat we zowel juridisch als financieel voldoende mogelijkheden behouden om panden te betrekken of af te stoten wanneer het onderwijs daar om vraagt.



4. Vastgoedkaders

Onze vastgoedkaders zijn de harde eisen waar alle gebouwen die wij gebruiken aan moeten voldoen.

Uitnodigend

Wij willen locaties bieden die uitnodigend zijn voor onze studenten, medewerkers en onze samenwerkingspartners. Dat klinkt als een zacht criterium, maar is een harde eis voor onze vastgoedkeuzes, voortkomend uit onze keuze voor inclusiviteit. Locaties die we verwerven moeten zo ingericht kunnen worden, dat we dit uitnodigende karakter kunnen creëren. We willen dat al onze studenten (net als onze medewerkers en samenwerkingspartners) zich welkom voelen en dat ze graag verblijven op onze locaties. Dit geldt uiteraard ook voor onze internationale studenten die bij ons studeren, of dat nu voor een deel van de studie is, of voor hun gehele studieduur. Het uitnodigende karakter kan op Kernlocaties op een andere manier tot uitdrukking komen dan op Satellietlocaties.

Wet- en regelgeving

Het is evident dat we voldoen aan wet- en regelgeving. Elke student mag van de hogeschool verwachten zich in een veilige omgeving te kunnen ontwikkelen. De vastgoedportefeuille en huisvestingssituatie van de hogeschool moeten voldoen aan actuele wet- en regelgeving. Wet- en regelgeving ten aanzien van vastgoed bevindt zich onder andere op het vlak van privaat-, staats-, bestuurs-, ruimtelijke ordening-, volkshuisvestings-, milieu- en belastingrecht. Investerings- als gevolg van wet- en regelgeving hebben prioriteit boven andere investeringsgronden.

Goed bereikbaar

De locaties van de hogeschool kennen een strategische ligging met betrekking tot bereikbaarheid met het openbaar vervoer in Rotterdam. Zij bevinden zich in de omgeving van de metrolijn (zowel Noord-Zuid als Oost-West) en zijn daarmee met elkaar verbonden. De directe verbinding tussen de locaties draagt bij aan de flexibiliteit van de vastgoedportefeuille en is een belangrijke duurzaamheidsmaatregel daar waar het gaat om het verminderen van woon-werk of werk-werk verkeer met de auto.

Schoon, heel en veilig

We beogen een gelijkwaardig kwaliteitsniveau te realiseren voor alle kernlocaties. Om de portefeuille in juiste gesteldheid te houden en om te voldoen aan wet- en regelgeving, wordt preventief, correctief en conditieafhankelijk onderhoud gepleegd aan alle eigendomspanden. Hieraan ligt een conditiemeting en vastgesteld onderhoudsniveau ten grondslag. Afhankelijk van de huurovereenkomst wordt ook onderhoud gepleegd in de

huurpanden. Per pand wordt een Meerjarenonderhoudsplanung (MJOP) opgesteld, op basis waarvan we onderhoudswerkzaamheden uitvoeren. Veiligheid staat in alle gebouwen voorop. We betrekken geen panden die niet veilig zijn voor studenten en medewerkers. Dit gaat zowel over de fysieke conditie van gebouwen en voorzieningen, als over sociale veiligheid in en om de gebouwen.

Betaalbaar

De investeringen vinden plaats binnen de financiële kaders van de hogeschool. De omvang van de vastgoedbegroting wordt gevormd door een percentage van de Normatieve Rijksbijdrage plus Collegegelden toe te kennen aan vastgoed. Een benchmark^[1] laat zien dat de omvang van onze vastgoedbegroting en specifiek de uitgaven voor onderhoud relatief laag zijn ten opzichte van vergelijkbare hogescholen. Dit is extra opvallend omdat HR relatief veel monumentale panden heeft. Er is geen ambitie om de kosten voor vastgoed substantieel te laten stijgen, maar de investeringsprogramma's in vastgoed en huisvesting om de ambitie van HR waar te maken, kunnen er incidenteel toe leiden dat de vastgoedbegroting fluctueert en hoger uitkomt dan het normpercentage van 7%^[2].

Bij iedere investeringsbeslissing (bijvoorbeeld voor renovatie, sloop, nieuwbouw of verwerving van een pand) wordt een business case opgesteld, waarin de financiële dimensie een substantieel onderdeel is. Investeringsvoorstellen worden door Concern Control getoetst op:

- Ruimte in de vastgoedbegroting
- Passend binnen het financieel beleid (met name de ratio's Solvabiliteit en Current Ratio)
- De liquiditeitspositie van onze hogeschool
- Impact op de waardering van vastgoed (vergelijk boekwaarde, marktwaarde en indirecte opbrengstwaarde)

Als er liquide middelen nodig zijn om een investering te kunnen doen, bestaat de mogelijkheid om hiervoor een lening aan te gaan. Consequentie is dat de solvabiliteit in dat geval daalt^[3]. Een aanvullende voorwaarde om te kunnen lenen is het hebben van voldoende onderpand in de vorm van eigen vastgoed.

[1] Benchmark 2018, Multi Hogescholen Kosten 2017, eindrapport juli 2018

[2] HR hanteert de volgende interne ratio: lasten vastgoed / (rijksbijdrage + college- en examengelden) * 100%

[3] Een solvabiliteit van 30% is de door HR en ministerie van OCW de huidige vastgestelde ondergrens. De current ratio moet minimaal 0,5 zijn.



5. Implicaties

Op basis van hetgeen hiervoor beschreven is, kunnen we onze uitgangspunten voor onze vastgoedportefeuille benoemen. Deze uitgangspunten bepalen het speelveld voor vastgoedbeslissingen. In dit hoofdstuk vertalen wij de uitgangspunten naar concrete implicaties voor onze vastgoedportefeuille en de huisvesting.

Kernlocaties

Het concept van de kernlocaties vertaalt zich als volgt naar de vastgoedportefeuille:

- Het vastgoed voldoet aan de basisvoorwaarden voor fysieke en sociale veiligheid;
- De locatie moet veilig bereikbaar zijn (dichtbij OV, sociale veiligheid op de (loop)route);
- Voldoende les-, project- en andere werkruimtes, passend bij de hogere contacttijden voor de eerste studiejaren (minstens 20 uur per week);
- Voorzieningen van de vier kernlocaties worden op gelijkwaardig niveau gebracht:
 - Bouwkundig, klimatologisch en functioneel toekomstbestendig
 - Passend bij de duurzaamheidsambities van HR
 - Breed faciliteitenaanbod: restauratieve voorzieningen, decanaat, mediatheek en studieplekken, etc.

Voor de huisvesting heeft dit de volgende implicaties:

- Om uitnodigend te zijn en de verbinding met de stad te versterken is de locatie ook van buiten herkenbaar als onderwijslocatie van Hogeschool Rotterdam en proberen we op plintniveau op verrassende wijze het contact met de omgeving te versterken;
- De identiteit van de opleiding komt tot uiting in fysieke omgeving ('couleur locale') waardoor de omgeving vertrouwd en herkenbaar is en studenten zich veilig voelen binnen het grotere geheel;
- Opleidingsteams hebben invloed op de inrichting (binnen de kaders).

Satellietlocaties

Het concept van de Satellietlocaties vertaalt zich als volgt naar de vastgoedportefeuille:

- Het vastgoed voldoet aan de basisvoorwaarden voor fysieke en sociale veiligheid, en dit wordt voor in gebruik name getoetst door onze adviseur Integrale Veiligheid;
- De hogeschool faciliteert binnen haar locaties waar mogelijk de praktische verbondenheid en samenwerking met de praktijk en onderzoek;
- Het onderwijs neemt het initiatief bij het betrekken van een nieuwe Satellietlocatie. Indien het CvB akkoord is met verder onderzoek naar de haalbaarheid, wordt het een business case.

- Een business case van de satellietlocatie bestaat uit vier componenten: onderwijskundig, vastgoedtechnisch, coöperatief en financieel.
 - Onderwijskundig; onderwijsconcept is helder, praktische eisen zijn duidelijk (denk aan rooster, bezetting, benutting, faciliteiten).
 - Vastgoedtechnisch; bouwkundig in orde, onderhoudsniveau voldoende, benodigde faciliteiten te realiseren.
 - Coöperatief; samenwerkingsafspraken met partners helder, verantwoordelijkheden van betrokken partijen zijn vastgelegd.
 - Financieel; passend binnen vastgoedbegroting en financieel beleid, huurlast en benodigde investeringen in verhouding met elkaar en met profijt voor het onderwijs.

FIT en AIC verzorgen de analyse van de business case (i.s.m. het onderwijs); het CvB besluit en ondertekent het contract;

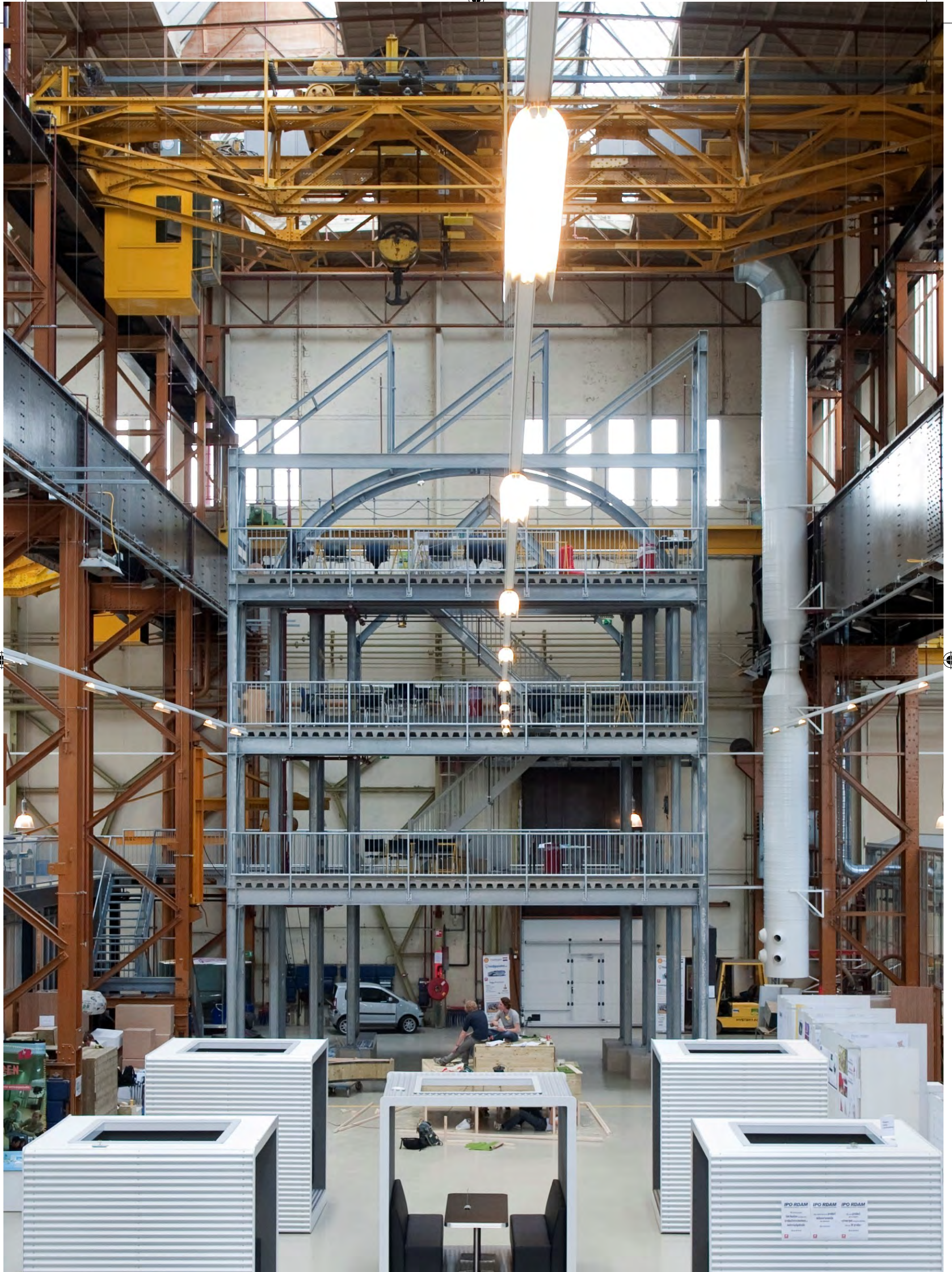
- Voorzieningen van de Satellietlocaties kunnen op meer basaal niveau zijn. Ze voldoen echter altijd aan de volgende eisen:
 - Bouwkundig, klimatologisch en functioneel voldoende voor huurperiode.
 - Beperkt faciliteitenaanbod (geen mediatheek of decanaat, beperkte restauratieve voorzieningen, aantal studieplekken passend bij onderwijsconcept).

Voor de huisvesting heeft dit de volgende implicaties:

- Om zichtbaar te zijn in de stad streven we er naar dat de locatie ook van buiten herkenbaar is als onderwijslocatie van Hogeschool Rotterdam, minder prominent dan Kernlocaties, maar wel duidelijk;
- Het contextrijke onderwijsconcept komt tot uiting in de fysieke omgeving, waardoor de omgeving uitnodigt tot samenwerking tussen onderwijs, praktijk en onderzoek;
- Onderwijsteams maken heldere afspraken met samenwerkingspartners over gebruik en inrichting.

Passende verhouding tussen Kernlocaties en Satellietlocaties

Bij vaststelling van het Strategisch Vastgoedbeleid is onze flexibele schil (het aandeel binnen onze vastgoedportefeuille dat relatief snel afgestoten kan worden, omdat het gaat om zeer courant eigendom of huur met kortlopend contract) 17%. De flexibele schil wordt deels ook gebruikt voor ons reguliere onderwijs, ook voor de eerste studie jaren. Hogeschool Rotterdam wil toewerken naar een portefeuille waarbij we een stabiele portefeuille hebben voor de Kernlocaties en waarbij de flexibele schil vrijwel alleen wordt ingezet voor Satellietlocaties. Op die manier kunnen wij onze flexibele schil eventueel licht laten krimpen en toch beter aan laten sluiten op de behoefte aan flexibiliteit. De adaptiviteit die nodig is om toe- of afname van de studentenpopulatie op te vangen, kunnen we realiseren door onze kernlocaties geschikt te maken voor gebruik door opleidingen uit een ander domein, die de Kernlocatie van een ander domein dan gebruiken als Satellietlocatie voor hun domein. Zo kunnen we in die situatie het aantal m2 verlagen door externe Satellietlocaties af te stoten en toch blijven voorzien in de behoefte vanuit het onderwijs om actief te kunnen zijn in de context van andere domeinen.



6. Plan en uitvoering

Dit vastgoedbeleid heeft een horizon van tien jaar. Reden daarvoor is dat de meeste keuzes voor aankoop en huur de lange termijn beslaan. Gezien die realiteit kiest Hogeschool Rotterdam er daarom voor om met dit beleid ook zover vooruit te kijken. De hiervoor beschreven vastgoedvisie en -kaders bieden daarvoor een passend perspectief. Tegelijk is er de realiteit van de veranderende wereld met onzekerheden over bijvoorbeeld studentenaantallen en overheidsfinanciering. Die onzekerheid neemt toe in de tijd. Daarom kiezen wij er voor om op basis van de uitgangspunten in dit vastgoedbeleid tot een toekomstscenario te komen en om de realisatie daarvan inclusief bijbehorende besluitvorming te spreiden in de tijd. Hierbij houden wij onze afspraken over governance voor vastgoed aan. Dit document maakt duidelijk wie wanneer en waarover beslist en welke reglementen we daarbij aanhouden.

Plan vastgoedportefeuille

Ons plan voor de vastgoedportefeuille is om van de huidige vastgoedportefeuille met 19 locaties (incl. RMI Lloyd) toe te werken naar een portefeuille met 4 Kernlocaties (bestaande uit 7 panden), met daarnaast Satellietlocaties. Hierbij blijft de m2 BVO^[1] vrijwel gelijk en hebben we onze huidige vastgoedposities in de stad meegewogen. Veel van onze grote eigendomspanden voldoen aan de eisen die wij aan een kernlocatie stellen, of kunnen we daar de komende jaren aan laten voldoen. Ook kan een geografisch cluster van panden samen als kernlocatie worden gezien, die gezamenlijk moeten voorzien in het gewenste voorzieningenniveau. Er is ruimte om de m2 van de vaste kern licht te laten groeien en de flexibele schil daarmee licht te laten afnemen, maar dat is geen streven. Een eventuele lichte krimp van de flexibele schil betekent echter niet minder flexibiliteit: door op de Kernlocaties gewenste technische en functionele flexibiliteit te bieden, kunnen we met deze portefeuille juist goed voorzien in de behoefte aan flexibiliteit.

Van onze huidige flexibele schil is een deel in eigendom. Hoewel dit eigendom zeer courant is, willen we toewerken naar een flexibele schil die alleen uit huur bestaat. Van onze huidige vaste kern is $\frac{3}{4}$ in eigendom. Wij beogen het aandeel eigendom van de vaste kern te laten groeien. Dit hoeft echter geen 100% te zijn, omdat een langlopend huurcontract ook voldoende stabiliteit kan bieden. Overigens merken wij op dat de flexibele schil de aard van het vastgoedcontract typeert (kortlopende huurcontracten, courant eigendom) en dus geen equivalent is van de Satellietlocaties, al is het maar omdat Kernlocaties ook gebruikt kunnen worden als Satellietlocaties voor opleidingen uit een ander domein.

Plan huisvesting

Aansluitend op ons portefeuilleconcept voor het vastgoed, gaan we ook het huisvestingsconcept herzien. Dit impliceert in ieder geval een nieuw werkplekconcept voor de hele organisatie. Dat concept omvat onder meer de fysieke omgeving, werkpleknormen en

[1] BVO is Bruto-vloeroppervlakte

IT-middelen. Voor zowel onze huisvesting als voor ons vastgoed gaan we tevens ons onderhoudsbeleid herzien, zodat dit aan blijft sluiten op onze visie en vastgoed- en huisvestingsplannen.

Toekomstscenario

Wij werken met een scenario dat richting geeft en een route laat zien. Het scenario sluit aan op de uitgangspunten, zoals verwoord in dit document. Het scenario geeft een beeld van de concrete situatie waar we naar toe werken, maar laat ook zien welke stappen we wanneer gaan zetten om daar te komen. Stappen zijn fysieke stappen (verhuizingen, renovaties), maar ook formele stappen (financieel, juridisch en besluitvormend). Met de keuze voor het scenario kiezen we voor planuitvoering conform onze visie. Het schraagt de besluiten die we te nemen hebben voor de onderliggende stappen. Elke stap doorloopt de geëigende besluitvormings-procedure, waarbij afhankelijk van aard en omvang van de keuze instemming nodig is van CvB, RvT en/of CMR.

Uitvoeringsagenda

In een uitvoeringsagenda geven we concreet weer welke vastgoedbeslissingen wanneer genomen worden. Onze uitvoeringsagenda biedt ruimte om aanpassingen te doen in de besluitvorming, als onvoorziene ontwikkelingen of voortschrijdend inzicht daar aanleiding toe bieden. Uitgangspunt in onze uitvoeringsagenda is dat de overlast voor het onderwijs bij verschuivingen in de huisvesting beperkt is en dat instituten hierbij niet worden opgedeeld, ook niet tijdelijk. Dit heeft invloed op de keuzes voor huisvesting en op de volgorde - en daarmee de planning - van renovaties en verhuizingen.

Risicoparagraaf

Onze vastgoedportefeuille beslaat een groot deel van onze begroting. Toch is het financiële risico beperkt, omdat de kans dat studentenaantallen flink gaan fluctueren klein is en het als dat toch aan de orde zou zijn goed op te lossen is door panden af te stoten of aan te trekken. Onze panden in de stad zijn goed verkoopbaar en we kunnen er voor kiezen om huur-contracten niet te verlengen. Wel kunnen externe factoren, zoals een financiële crisis, impact hebben op de waarde van ons vastgoed en de huurprijzen. Externe factoren hebben in bredere zin impact op de realiseerbaarheid van onze visie en -kaders voor zowel het vastgoed als de huisvesting. Zo kan het gemeentelijk beleid ten aanzien van gebiedsontwikkeling veranderen, of kunnen prijzen in de bouwsector wijzigen, wat van invloed is op de betaalbaarheid van renovaties. Dit betekent echter niet dat we onze visie en kaders los (hoeven) laten. Die kunnen we aanhouden als we om financiële redenen andere keuzes moeten maken, maar we gaan dan opnieuw kijken naar de doelmatigheid van onze middelen. Een calamiteit in een van onze panden kan worden opgevangen binnen de vastgoedportefeuille van Hogeschool Rotterdam dan wel in samenspraak met strategische partners in de stad. Aanvullende maatregelen zijn niet nodig geacht.

A photograph of a multi-story building under renovation. The building is covered in a dense network of metal scaffolding. A large white banner is stretched across the lower part of the scaffolding. The banner has the text 'HIER ONTSTAAT HET EN HIER GEBEURT HET. MAKE IT HAPPEN.' in bold, black, sans-serif capital letters. The building has large windows and a modern design. In the background, another building with a red and white striped facade is visible. The ground is paved with grey stones. A red and white striped caution tape is tied to a metal fence in the foreground.

**HIER ONTSTAAT
HET EN HIER
GEBEURT HET.**
MAKE IT HAPPEN.

7. Resumé

In lijn met de strategische visie en de onderwijsvisie kiest Hogeschool Rotterdam voor een vastgoedvisie die zich kenmerkt door een uitgesproken portefeuilleconcept, vanzelfsprekende duurzaamheidsambities, flexibiliteitswensen en heldere vastgoedkaders. Het portefeuilleconcept gaat uit van een combinatie van Kernlocaties en Satellietlocaties. Met die combinatie geven we ook fysiek uitdrukking aan onze strategische keuze om inclusief, contextrijk en kwalitatief hoogwaardig onderwijs te bieden.

We werken toe naar een situatie van vier Kernlocaties die samen het grootste deel van onze portefeuille beslaan. Daarnaast hebben we een flexibele schil, die wordt ingezet voor Satellietlocaties. Een Kernlocatie kan ook satellietruimte bieden voor opleidingen uit een ander domein. Van de Kernlocaties is het grootste deel in eigendom. Met onze portefeuille nemen we letterlijk positie in in Rotterdam, de stad waarmee we verbonden zijn. Eén van de Kernlocaties gaan we **vestigen op Zuid**. Met de Satellietlocaties zijn we actief op plaatsen die een **grootstedelijke dynamiek** kennen. Flexibiliteit bestaat in onze portefeuille niet alleen uit de optie om nieuwe Satellietlocaties in te richten en andere af te stoten, passend bij ontwikkelingen in het werkveld en de stad. Het bestaat ook uit de mogelijkheid om Kernlocaties te gebruiken als Satellietlocatie voor een ander domein en om Kernlocaties intern anders in te richten, om aan te sluiten op de aard van de opleiding en het bijbehorende werkveld. Terwijl we onze studenten opleiden voor de wereld van morgen, geven we aldus uitvoering aan een **toekomstbestendig concept** voor onze vastgoedportefeuille.

