

# Huisvestingsplan 2016-2020

## Deel 1: Strategisch

Mei 2017



# Managementsamenvatting

Om het "Huisvestingsplan 2016-2020 Deel 1 Strategisch" vorm te geven, is een inventarisatie gemaakt van de strategie op instellingsniveau, bijdrages vanuit de organisatie, ontwerpteam huisvesting en studenten.

De belangrijkste uitkomsten van deze inventarisatie zijn als volgt:

- De HAN is een inspiratiebron voor kennisdeling, kennisontwikkeling en innovatie;
- faciliteert en stimuleert de relatie tussen onderwijs, onderzoek en werkveld;
- wil een efficiëntieslag maken op bezetting in zowel onderwijs & onderzoek als in kantoren.

Vervolgens is de huidige situatie en het huisvestingsbeleid in drie domeinen verdeeld.

- Onderwijs & onderzoek
- Verbinden
- Kantoren

In de huidige situatie is het aantal m2 BVO per student voor Arnhem 6,08 en Nijmegen 4,74. Voor de HAN als geheel is dat gemiddeld 5,15 m2, waarvan 2,94 m2 voor onderwijs & onderzoek, 0,77 m2 voor verbinden en 1,43 m2 voor kantoren. Het verschil in m2 BVO per student tussen Arnhem en Nijmegen, is te herleiden uit het groter aandeel van specifieke onderwijsruimten en kantoren in Arnhem.

Uit de bovenstaande inventarisatie komen acht strategische variabelen voort, namelijk:

- Professionele leergemeenschappen
- Blended learning

- Bezettingsgraad
- Flexwerken
- Ontmoeten en ontspannen
- Leven lang leren
- Integratie onderwijs onderzoek en werkveld
- Internationaliseren

De implementatie van de variabelen heeft invloed op de omvang van ruimtebehoefte en de inrichting van het ruimtegebruik en ondersteunt de organisatie doelen op huisvestingsniveau.

Binnen het domein onderwijs & onderzoek resulteert het implementeren van de strategische variabelen uiteindelijk in een daling in ruimtebehoefte en een verschuiving in ruimtegebruik. De ontwikkeling van professionele leergemeenschappen vraagt om een flexibilisering van ruimtegebruik. Daarbij ontstaat een verschuiving van de huidige faculteitsstructuur naar de organisatie en herkenbaarheid op instituutniveau. Het toepassen van blended learning resulteert in een integratie van contactonderwijs, online leren en leren in het werkveld. Tevens zal door middel van efficiënt roosteren de huidige bezettingsgraad van 50% naar minimaal 70% verhoogd kunnen worden.

Binnen het domein verbinden worden bestaande concepten zoals het Instituut Sport en Beweging studies verder uitgewerkt en nieuwe ontmoetingsconcepten zoals innovatiehubs geïntroduceerd. Samen met nieuwe concepten die de integratie van onderwijs, onderzoek en werkveld en internationalisering verder stimuleren, resulteert dit in een uitbreiding van het domein verbinden.

Binnen het domein kantoren zal het verder implementeren van flexwerkplekken leiden tot een besparing van 25% ruimte. De verwachting is dat het implementeren van de huisvestingsstrategie, rekening houdend met de ontwikkelingen in studentaantallen, resulteert in een BVO per student van 4,57 m2, waarvan 2,33 m2 voor onderwijs & onderzoek, 1,06 m2 voor verbinden en 1,19 m2 voor kantoren.

Voor de vastgoedportefeuille heeft dat de volgende consequenties. De HAN heeft in totaal 177.625 m2 waarvan 64.306 m2 in Arnhem en 113.319 m2 in Nijmegen. Rekening houdend met toekomstige ontwikkelingen in studentaantallen zal de behoefte naar ruimte afnemen (voor 2016-2020 een groei 1,5% per jaar en voor 2021-2030 een krimp van -2% per jaar). In de vastgoedportefeuille wordt voor 2020 ingezet op een daling van 1.400 m2 in Arnhem en 3.100 m2 in Nijmegen. Tot 2030 wordt ingezet op een jaarlijkse daling van gemiddeld 1.200 m2 in Arnhem en 2.200 m2 in Nijmegen.

Los van de reeds geplande grote investeringen, zoals de nieuwbouw voor het Instituut voor Sport en Beweging, zal de HAN zich voor overige projecten vooral richten op optimalisatie en revitalisatie, gefinancierd uit eigen liquide middelen. Investeringen op het gebied van huisvesting zijn sober, echter is er aandacht voor inrichting. Voor de campus Arnhem staat voor 2020 de sloop van een klein deel van Ruitenberglaan 26 gepland. Voor campus Nijmegen zal in de periode tot 2020 het huurpand aan de Berg en Dalseweg afgestoten worden.

# Inhoudsopgave

## MANAGEMENTSAMENVATTING

1. INLEIDING
  - 1.1 Aanleiding
  - 1.2 Leeswijzer
2. STRATEGISCH KADER
  - 2.1 Strategische uitgangspunten Instellingsplan (IP)
  - 2.2 Bijdrage aan Instellingsplan vanuit organisatie, ontwerpteam huisvesting en studenten
  - 2.3 Uitgangspunten strategisch huisvestingsbeleid
  - 2.4 Strategische variabelen
  - 2.5 Aanpalende beleidsgebieden ICT, HR en Marketing

## 3. HUISVESTINGSSTRATEGIE

- 3.1 Huidige situatie
- 3.2 Strategie HAN
- 3.3 Scenario's
- 3.4 Uitwerking strategieën op scenario's

## 4. ORGANISATIE EN DUURZAAMHEID

- 4.1 Bricks, bytes en behaviour
- 4.2 Duurzaamheid
5. RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

## 6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

- 6.1 Gewenste huisvestingssituatie
- 6.2 Bricks, bytes en behaviour
- 6.3 Tactisch huisvestingsplan

## BIJLAGEN

- Bijlage 1 - Instellingsplan HAN 2016-2020  
Bijlage 2 - Vastgoedanalyse 2015  
Bijlage 3 - Plan van aanpak strategisch huisvestingsplan 2016-2020  
Bijlage 4 - Science Park/Bruisende campus Arnhem  
Bijlage 5 - Bezettings- en benuttingsgraadmetingen  
Bijlage 6 - Studentaantallen

# 1. Inleiding

Het nieuwe HAN Instellingsplan 2016-2020 “In vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren” is vastgesteld. Na vaststelling van het nieuwe Instellingsplan, is het Strategisch Huisvestingsplan voor 2016 – 2020 opgesteld.

## 1.1 AANLEIDING

Op het gebied van huisvestingsbeleid zijn drie niveaus te onderscheiden, te weten strategisch, tactisch en operationeel. Dit deel zal met name ingaan op het strategische niveau. Op basis van de gekozen strategische richting in dit document, wordt als vervolg hierop een aanvullend deel op tactisch niveau uitgewerkt.

Dit document is uitgewerkt naar aanleiding en op basis van de onderstaande documenten en verschillende gesprekken.

- Instellingsplan HAN 2016-2020
- Vastgoedanalyse 2015
- Plan van aanpak strategisch huisvestingsplan 2016-2020
- Input studenten n.a.v. gastcolleges
- Science Park/Bruisende campus Arnhem
- Bezettings- en benuttingsgraadmetingen
- Studentaantallen
- Afstemming met ondersteunende afdelingen

## Instellingsplan

In het Instellingsplan worden de ambities van de HAN voor 2016-2020 beschreven. Hierin wordt onder andere aangegeven welke trends en ontwikkelingen relevant zijn, wie en wat de HAN wil zijn in 2030, waar de HAN nu staat,

wat de sterktes en zwaktes van de HAN zijn en wat dit alles betekent voor de ambities in de periode 2016-2020. Het Instellingsplan is toegevoegd als bijlage 1.

## Vastgoedanalyse 2015

Om inzicht te krijgen in de huidige situatie van het vastgoed is vooruitlopend op het op te stellen strategisch huisvestingsplan een vastgoedanalyse gemaakt. In de vastgoedanalyse wordt een toelichting gegeven op alle gebouwen van de HAN, waarin locatie, gebouw en gebruikers, technische staat, financieel en de sterktes en zwaktes per gebouw aan bod komen. De vastgoedanalyse 2015 is toegevoegd als bijlage 2.

## Plan van aanpak strategisch huisvestingsplan 2016-2020

Het plan van aanpak strategisch huisvestingsplan 2016-2020 beschrijft hoe de HAN de ontwikkelingen met betrekking tot de huisvestingsbehoefte in kaart gaat brengen, teneinde de doelstellingen van het Instellingsplan te verwezenlijken. Het plan van aanpak borduurt voort op het al liggende materiaal en consensus hierover. Het plan van aanpak strategisch huisvestingsplan 2016-2020 is toegevoegd als bijlage 3.

## Input studenten n.a.v. gastcolleges

In oktober 2014 zijn gastcolleges gegeven over kwalitatief marktonderzoek, waarbij is toegelicht hoe een strategisch huisvestingsplan tot stand komt en op welke manier een marktanalyse gedaan kan worden. Vervolgens hebben de studenten de werkopdracht gekregen om de doelgroepen en de behoeften van de toekomstige student in kaart te brengen en de verschillende activiteiten en domeinen binnen de HAN te inventariseren. De uitkomsten van deze

colleges zijn meegenomen in dit plan.

## Science Park/Bruisende campus Arnhem

Voor de campus in Arnhem is een document opgesteld dat de ambitie voor de campus beschrijft en waarin een analyse wordt gedaan van de stedelijke context, de historische structuren, het projectgebied, de ruimtelijke weergave van het programma van eisen en het ruimtelijke concept. Op basis daarvan is een structuurontwerp van de campus gemaakt met daarin een toelichting op de twee deelgebieden, profielen en verschillende themakaarten. Vervolgens zijn hierin enkele artist impressions opgenomen. Dit document is te vinden in bijlage 4.

## Bezettings- en benuttingsgraadmetingen

In 2014 zijn bezettings- en benuttingsgraadmetingen verricht in de verschillende gebouwen op de beide campussen. Hieruit is gebleken dat de bezetting van de onderwijsruimten gemiddeld genomen rond de 50% ligt. De bezettings- en benuttingsgraadmetingen zijn toegevoegd als bijlage 5.

## Studentaantallen

De huidige studentaantallen en de prognoses in studentaantallen van de HAN zijn van belang voor de te maken strategische keuzes. De huidige studentaantallen zijn feiten en de prognoses zijn gebaseerd op de referentieramingen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en gecorrigeerd voor demografische ontwikkelingen in de voedingsgebieden van de HAN. Deze aantallen zijn gebruikt als uitgangspunt om de verschillende scenario's vorm te geven. De studentaantallen zijn te vinden



in bijlage 6.

#### **Afstemming ondersteunende afdelingen**

De te maken keuzes in de huisvestingsstrategie zijn ook afhankelijk van beslissingen die door de HAN genomen worden op het gebied van ICT, HR en Marketing. Om die reden heeft met deze drie afdelingen afstemming plaatsgevonden, om de ontwikkelingen en de invloeden van bepaalde keuzes op ICT-, HR- en Marketinggebied in kaart te brengen.

De uitwerking van deze documenten en afstemmingen wordt verder gedaan in de hoofdstukken 2 en 3, om uiteindelijk de strategische keuzes tot 2020 te kunnen bepalen.

### 1.2 LEESWIJZER

#### **Hoofdstuk 2**

In hoofdstuk 2 wordt de huisvestingsbehoefte van de HAN beschreven, op basis van de strategische uitgangspunten uit het Instellingsplan, de bijdrage van het ontwerpteam huisvesting aan het Instellingsplan, de uitgangspunten voor het strategisch huisvestingsbeleid, de verschillende variabelen en de aanpalende beleidsgebieden ICT, HR en Marketing.

#### **Hoofdstuk 3**

In hoofdstuk 3 wordt kort de huidige situatie beschreven, worden de strategieën en scenario's beschreven en wordt de uitwerking van de verschillende strategieën op de scenario's weergegeven.

#### **Hoofdstuk 4**

In hoofdstuk 4 wordt beschreven hoe binnen de HAN omgegaan wordt met organisatie en duurzaamheid.

#### **Hoofdstuk 5**

In hoofdstuk 5 worden risico's en de bijhorende beheersmaatregelen beschreven.

#### **Hoofdstuk 6**

In hoofdstuk 6 worden conclusies en aanbevelingen gegeven ten behoeve van de keuzes binnen de huisvestingsstrategie.

# 2. Strategisch kader

Voor het in kaart brengen van de huisvestingsbehoefte van de HAN, is het van belang om naar een viertal onderwerpen te kijken. Dit betreft de strategische uitgangspunten uit het Instellingsplan HAN 2016-2020, de bijdrage aan het Instellingsplan vanuit het ontwerpteam huisvesting, de verschillende strategische variabelen die van invloed zijn op de strategie en de aanpalende beleidsgebieden ICT, HR en Marketing. Vanuit deze onderwerpen kan uiteindelijk de huisvestingsstrategie bepaald worden. Dit alles passend binnen de financiële kaders.

## 2.1 STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN INSTELLINGSPLAN (IP)

De HAN wil zich als volgt onderscheiden:

1. Wij blinken uit op de kwaliteit, intensiteit en impact van de relatie tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk, zodanig dat wij gediplomeerde professionals afleveren die ten eerste uitstekend gekwalificeerd zijn en ten tweede nieuwe wegen durven exploreren, zichzelf voortdurend ontwikkelen, maatschappelijk betrokken zijn en varen op moreel Kompas.
2. Wij blinken uit in de wijze waarop we binnen de HAN met elkaar samenwerken, namelijk vanuit het principe 'kwaliteitscultuur', dat wil zeggen een systematische focus op:

- a. de inhoud en kwaliteit van het werk;
- b. de professionele verantwoordelijkheid die een ieder daarvoor neemt;
- c. een atmosfeer die zich kenmerkt door collegiale inspiratie, trots en vertrouwen.

### Ondersteunende processen, ambities 2016-2020

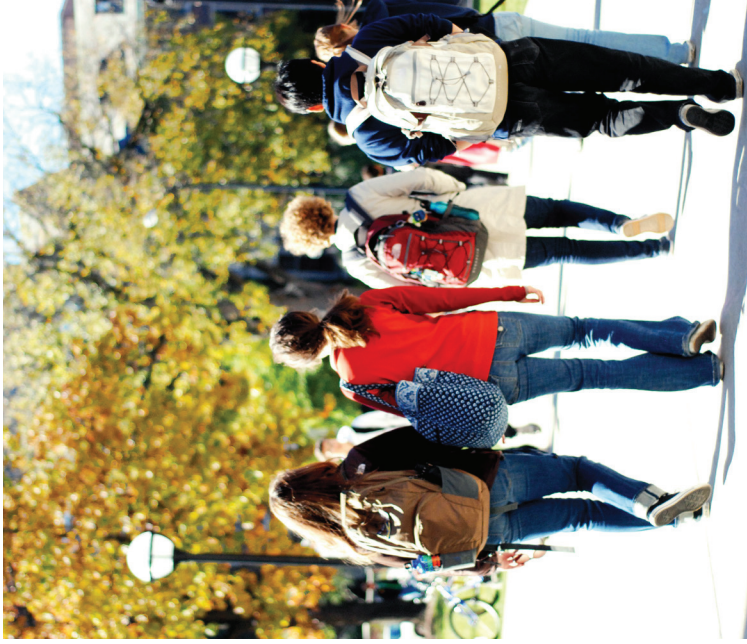
- Onze campussen zijn een ontmoetingsplek voor onderwijs, onderzoek en werkveld.
- Voorzieningen en faciliteiten zijn open en toegankelijk voor onze partners in de omgeving.
- Onze huisvesting dient het studeren van onze studenten te faciliteren, zowel wat betreft individuele activiteiten als groepsactiviteiten.
- Anticiperend op demografische ontwikkelingen zetten we in ons toekomstig huisvestingsbeleid vooral in op het verbeteren en efficiënt en flexibel gebruik van de huidige gebouwen.
- Duurzaamheid in gebouwen en bedrijfsvoering blijft een belangrijk uitgangspunt.

### Strategische prioriteiten voor 2016-2020

- De gebouwen bieden voorzieningen die kleinschalige en inspirerende ontmoetingen tussen mensen mogelijk maken.
- Per opleiding/professionele leergemeenschap is er een thuisbasis voor studenten, docenten en onderzoekers.
- Wij bieden op onze campussen ruimte aan studenten- en alumniverenigingen.

**Wat gaan we doen voor ons werkveld?**

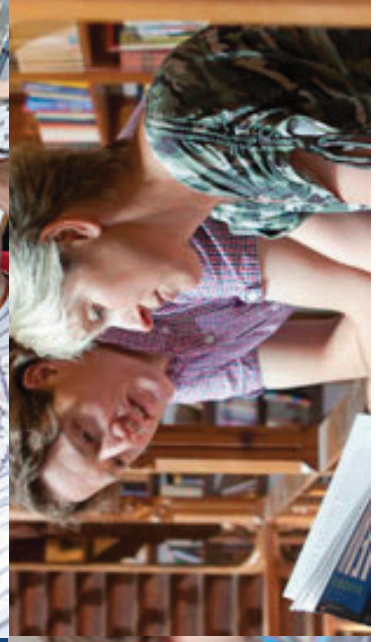
- Onze campussen ontwikkelen zich in co-creatie met het werkveld tot een inspiratiebron voor kennisdeling, kennisontwikkeling en innovatie.
- Startups kunnen zich op onze campus, of daar vlakbij vestigen. Tevens is er ruimte voor kleine student(leer)bedrijven.
- Starters, leerbedrijven en het bedrijfsleven kunnen gebruik maken van onze labs en expertisecentra.
- Extra aandacht is er voor de toegankelijkheid en bereikbaarheid van onze voorzieningen, met name voor het MKB.



lezers  
Marc Lammers

Vertel het me en ik zal het vergeten,  
laat het me zien en ik onthoud het,  
laat het me doen en ik zal het leren.

Confucius





## 2.2 BIJDRAGE AAN IP VANUIT ORGANISATIE, ONTWERPTEAM HUISVESTING EN STUDENTEN

### Campus als inspiratiebron gericht op verbinden

- De campus is een inspiratiebron voor kennisdeling, kennisontwikkeling en innovatie, die open en toegankelijk is voor haar omgeving.
- De campus faciliteert de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld.
- De campus biedt centrale voorzieningen waaronder congres- en vergaderruimtes.
- De campus heeft ruime openingstijden.
- De campus biedt huisvesting aan studenten- en alumniverenigingen.
- De campus heeft een internationale uitstraling (Arnhem).
- Het streven is huisvesting aan internationale studenten op of nabij de campus.
- Duurzaamheid staat voorop bij gebouwen en bedrijfsvoering.

### In de gebouwen

- Per opleiding/professionele leergemeenschap is er een eigen thuisbasis voor docenten, onderzoekers en studenten, waar verbinding in de vorm van persoonlijke vorming kan plaatsvinden. Niet studenten, maar docenten wisselen gedurende de dag van ruimten.
- Ten behoeve van docenten, onderzoekers en studenten zijn er voldoende flexibele werkplekken en zelfstudie-/stileruimten. Daarnaast zijn er ook ontmoetingsplekken voor communicatie en verbinding.
- Huisvesting faciliteert de nieuwste onderwijsvormen.

Ten behoeve van blended learning zijn er kwalitatief hoogstaande interactieve faciliteiten.

- De inrichting van de gebouwen is, ook naar de toekomst, in hoge mate flexibel.
- Flexibele grote en kleine groepsruimtes in plaats van standaard lokalen.

### De HAN in het werkveld

- Een deel van de opleiding vindt plaats in het werkveld. Dit aandeel neemt toe naarmate studenten verder komen in de opleiding, in bedrijven of instellingen zelf, in samenwerking met de centers of expertise, in hubs of één of meer te creëren satellietcampussen.

- De HAN heeft eigen professionele (test)laboratoria en onderzoeksfaciliteiten en maakt gebruik van faciliteiten in bedrijven en instellingen waarmee samenwerkingsverbanden zijn.
- Op de campus is ruimte voor student(ler)bedrijfs, spin offs, starters en incubators.
- Onderzoek maakt een integraal onderdeel uit van de professional communities.
- Op externe locaties, zoals (oude) fabrieksterreinen, doen studenten projecten en onderzoek.

## TAG CLOUD GASTCOLLEGES HAN KWALITATIEF MARKTONDERZOEK

digitalisering

meer technologische voorzieningen (filmmogelijkheid etc.)

uitgangspunt = fysiek, virtueel = ondersteunend

student is technologisch ontwikkeld

student is digitaal

digitale denkwijze

meer technologische mogelijkheden

innovatieve ICT

jongeren die zijn opgegroeid met tablet / iPod / telefoon

technisch kan 'alles', maar wil je dat ook?

op afstand communiceren

e-learning

geen boeken

internetcafé

minder computerlokalen

## virtuele / digitale lessen

digitale simulatielessen

virtueel

mediatheek

geen computerwerkplekken

meer computers

minder computers door gebruik laptop

gebruik van iRoom

online colleges

mogelijkheid printen via laptop

meer oplaadpunten

## de digitale student



Kapittelweg 33



Kapittelweg 33



Laan van Scheut 10



Ruitenberglaan 26



Laan van Scheut 10



Heyendaalseweg - Gymnasion



### 2.3 UITGANGSPUNTEN STRATEGISCH

#### HUISVESTINGSBELEID

Paragraaf 2.1 en 2.2 resulteren in de volgende uitgangspunten voor het huisvestingsbeleid:

- De HAN wil zich samen met regionale partners ontwikkelen tot een groen/landschappelijk Kennispark.
- De campussen vormen een inspiratiebron voor kennis en innovatie. Ter stimulering van het ondernemerschap is er op de campussen plaats voor het huisvesten van studentcompanies, kennis- en innovatiehubs. De campussen zijn tevens de plaats voor de huisvesting van studenten- en alumniverenigingen.
- Onze campussen zijn open en toegankelijk voor partners in de omgeving.
- De organisatie van onderwijs en onderzoek zal plaatsvinden in herkenbare entiteiten, kleinschalig georganiseerd, de zogenaamde onderwijsleergemeenschappen. Iedere leergemeenschap krijgt wat betreft huisvesting een vertrouwde thuisbasis.
- De leergemeenschappen bestaan uit docenten, onderzoekers, studenten en praktijkbeoefenaren.
- De digitale ontwikkelingen vragen in de toekomst een grotere variëteit in ruimtesoorten, inrichting en ICT-voorzieningen. Lokale diensten flexibel te kunnen worden aangepast aan een onderwijsvorm die per les kan verschillen.
- De HAN wil meer samenwerking met de beroepspraktijk waarbij een deel van het onderwijs extern plaatsvindt.
- De huisvesting voor de deeltijd- en masteropleidingen is representatief en bij voorkeur in een apart gebouw of gebouwdeel op of nabij de campus.
- Wat betreft de investeringen in huisvesting ligt vanuit

omschreven wat het betreffende domein inhoudt.

de campusgedachte de nadruk op het upgraden van bestaande kerngebouwen op de campussen en het afstoten van huurobjecten daarbuiten. We bepalen daartoe wat onze kerngebouwen zijn en maken per kerngebouw een masterplan om de bestaande visie te vertalen naar de gebouwen.

- De HAN wil zich profileren op duurzaamheid, zowel wat betreft de gebouwen als de bedrijfsvoering.
- De HAN streeft naar een minimale bezetting van onderwijs en kantoorruimtes van gemiddeld 70% in de onderwijsperiodes.
- Een diversiteit aan interacties vraagt om nieuwe, niet-persoonsgebonden, werkplekconcepten in plaats van persoonsgebonden kantoren.
- Wat betreft de ontwikkeling van de studentenaantallen wordt uitgegaan van een krimpscenario als gevolg van de demografische ontwikkeling.
- We streven naar een evenwichtige verdeling van onze studenten over de vestigingen van Arnhem en Nijmegen.

#### Domeinen

Uit deze uitgangspunten voor het strategisch huisvestingsbeleid zijn de volgende domeinen te herkennen:

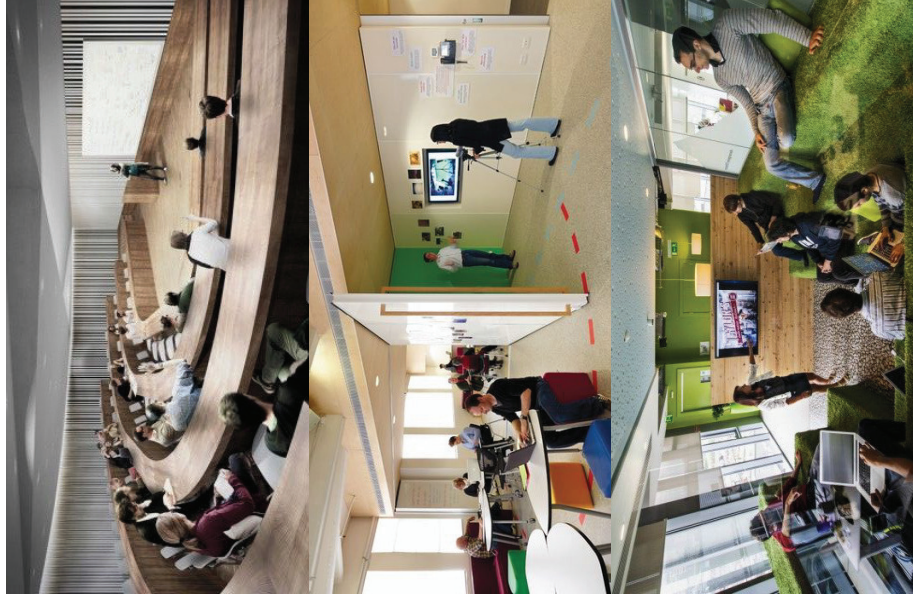
- Onderwijs & onderzoek
- Verbinden
- Kantoren

Deze drie domeinen hebben ieder hun eigen kenmerken en ruimten, maar zijn niet strikt gescheiden. Op de pagina hiernaast zijn de domeinen onderwijs & onderzoek, verbinden en kantoren visueel gemaakt en is per domein kort



## onderwijs & onderzoek

Binnen dit domein vallen de ruimten van de faculteiten die door studenten gebruikt worden, dit zijn onder andere collegezalen, generieke en specifieke onderwijsruimten en projectruimten.



## verbinden

Binnen het domein verbinden vallen onder andere horeca, winkels, studiecetra en alumniverenigingen. Dit betreft het gebied waar onderwijs, onderzoek en werkveld elkaar ontmoeten.



## kantoren

Binnen het domein kantoren vallen de kantoren van de medewerkers van de HAN. Dit betreffen kantoren van medewerkers van de faculteiten, maar ook kantoren van bijvoorbeeld het Service Bedrijf en het College van Bestuur.



## 2.4 STRATEGISCH INZETBARE VARIABELEN

Uit de strategische uitgangspunten van het instellingsplan en uit het plan van aanpak strategisch huisvestingsplan 2016-2020 volgen verschillende strategische variabelen. Deze te sturen variabelen zijn van invloed op de huisvesting. De variabelen worden onderstaand toegelicht.

### Professionele leergemeenschappen

In professionele leergemeenschappen/communities en transdisciplinaire teams wordt samengewerkt. Dat gebeurt in de vorm van bijvoorbeeld fieldlabs, leerwerkplaatsen, excellentieprogramma's, minoren, stages en (afstudeer)projecten, met als doel het samen leren en samen innoveren. Kleinschalige professionele leergemeenschappen van studenten en docenten zijn, zeker in het eerste jaar, onderdeel van kwalitatief hoogwaardig onderwijs.

Opleidingen zijn kleinschalig georganiseerd op een vaste herkenbare plek in een inspirerende omgeving waar docenten hun studenten kennen en die zich leent voor een differentiatie aan didactiek. Ook zou een bepaalde jaargang op een bepaalde plaats in het gebouw te vinden kunnen zijn. Hierbij wisselen niet studenten gedurende de dag van ruimte, maar docenten. Op de opleidingslocaties zijn flexibele werkplekken voor docenten, onderzoekers, praktijkbeoefenaren en voltijd-, deeltijd- en/of werkstudenten. Samen vormen zij de professionele leergemeenschappen.

### Blended Learning

Blended learning betreft een combinatie van online leren en contactonderwijs:

- Samenhang contactonderwijs, online onderwijs en leren op de werkplek.

- Leeropdrachten expliciet stimuleren tot deze drie vormen van leren.
- Andere werkvormen in bijeenkomsten.
- Meer flexibiliteit in ruimtesoorten, inrichting en ICT voorzieningen.

### Bezettingsgraad

De bezettingsgraad is een percentage dat aangeeft in welke mate de totaal beschikbare capaciteit daadwerkelijk benut wordt. Dit percentage wordt bepaald door de benutte capaciteit te delen door de beschikbare capaciteit.

De HAN streeft naar een minimale bezetting van onderwijs- en kantooruimtes van gemiddeld 70% in de onderwijsperiodes en wil daarbij efficiënter gaan roosteren.

### Flexwerken

Onder flexwerken worden flexibele werkplekken voor docenten, onderzoekers, praktijkbeoefenaren en voltijd-, deeltijd- en/of duale studenten verstaan. Daarnaast kan onder flexwerken ook het flexibeler inzetten van ruimten worden verstaan, ruimten die voor meerdere doeleinden ingezet kunnen worden.

### Ontmoeten en ontspannen

De campus voorziet in centrale voorzieningen zoals horeca, winkels, congres-/vergaderruimten en andere representatieve ruimten voor studenten, HAN-medewerkers, gasten en bedrijven. Daarnaast moeten startups de mogelijkheid hebben om zich op of dichtbij de campus te kunnen vestigen. Ook biedt de campus ruimte aan studenten- en alumniverenigingen.

### Leven Lang Leren

Het 'leven lang leren' is gericht op het stimuleren van scholing van werkenden. Bij de HAN kan men terecht voor (post) HBO opleidingen, associate degrees, cursussen en masters. Leven lang leren is onder andere ontstaan uit de volgende gedachte: Mensen moeten blijven leren wegens de toenemende dynamiek in de vraag op de arbeidsmarkt en wegens competentieveroudering. De term 'duurzame inzetbaarheid' vereist dat mensen blijven leren om hun competenties op peil te houden en uit te kunnen wijken naar ander werk wanneer dat nodig is. Door bijscholing en/of omscholing en leren op de werkplek, blijven medewerkers langer duurzaam inzetbaar.

### Integratie Onderwijs, Onderzoek, Werkveld

De campus is een inspiratiebron voor kennisdeling, kennisontwikkeling en innovatie en toegankelijk open voor haar omgeving. De HAN is daarmee een ontmoetingsplek voor onderwijs, onderzoek en werkveld. De campus faciliteert de verbinding, tussen het onderwijs en onderzoek intern en de activiteiten bij de bedrijven en instellingen, het werkveld, extern. Het onderwijs en/of het onderzoek wordt in co-creatie met het werkveld ontwikkeld en uitgevoerd.

### Internationaliseren

In het bijzonder voor de campus Arnhem is een internationale uitstraling gewenst en is de campus tevens de ontmoetingsplaats van internationale studenten onderling en tussen nationale en internationale studenten en hun omgeving. De HAN streeft ernaar om voor internationale studenten op of nabij de campus woonruimte aan te bieden.



## onderwijs & onderzoek



**Professionele leergemeenschap**  
Met de komst van professionele leergemeenschappen ontstaat de behoefte aan ander soort ruimten dan traditionele onderwijsruimten.



**Blended Learning**  
Door het toepassen van blended learning neemt de vraag naar leslokalen af, door een verhoging van online onderwijs en leren op de werkplek. Daarbij vraagt blended learning om flexibelere inzet van ruimten.



**Bezetting**  
Door de gewenste bezetting van onderwijsruimten van 50% naar 70% te verhogen, worden ruimten efficiënter gebruikt en zijn minder lokalen nodig.



**Leven lang leren**  
Door leven lang leren zal meer behoefte zijn aan het faciliteren van diverse onderwijsvormen en een andere inrichting. Daarnaast zullen ruimten ook in de avonden en weekenden ingezet worden.

## verbinden



**Ontmoeten en ontspannen**  
Om ontmoeten verder te ontwikkelen en te stimuleren dienen de ruimten binnen het domein ontmoeten en ontspannen geoptimaliseerd te worden en dienen nieuwe ruimten ontwikkeld te worden.



**Integratie onderwijs, onderzoek en werkveld**  
Door deze ontwikkeling zal behoefte zijn aan hubs waar onderwijs, onderzoek en werkveld elkaar ontmoeten. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van elkaars ruimten.



**Internationaliseren**  
De wens naar internationalisering op de campus Arnhem vraagt om verruiming van beschikbaarheid en openstelling van voorzieningen ontmoetingsplekken en vraagt daarnaast om woonruimte op of nabij de campus.

## kantoren



**Flexwerken**  
Door flexwerken verder door te voeren reduceert het aantal kantoren binnen de HAN, waarbij de gemiddelde bezetting zal verhogen van 50% naar 70%.

## 2.5 AANPALENDE BELEIDSGEBIEDEN ICT, HREN

### MARKETING

Naast de strategische uitgangspunten en strategische variabelen, zijn er aanpalende beleidsgebieden die van invloed zijn op de huisvestingsstrategie. Deze beleidsgebieden zijn benaderd om in kaart te brengen welke bijdrage zij aan de huisvestingsstrategie kunnen leveren. De inhoud van deze paragraaf is gebaseerd op gesprekken met en documenten afkomstig van de betreffende afdelingen. Per afdeling is het raakvlak met huisvesting nader toegelicht, gevolgd door de specifieke punten per domein.

### ICT

Vanuit ICT zijn er drie duidelijke raakvlakken met huisvesting, te weten roosteren, blended learning en ICT in de kantooromgeving. Daarmee heeft ICT vooral een ondersteunende functie in de domeinen onderwijs & onderzoek en kantoren.

### HR

De HAN ontwikkelt zich naar een lerende en innovatieve organisatie, waarin medewerkers op basis van vertrouwen samenwerken in steeds wisselende samenstellingen. Medewerkers van de HAN voelen zich als een vis in het water in de dynamische, vloeibare omgeving die de HAN kenmerkt. Ze hechten groot belang aan het optimaal houden van hun werkvermogen en hun vitaliteit. Medewerkers maken veelvuldig gebruik van de ruimte die de HAN biedt om samen te werken, te leren en te innoveren.

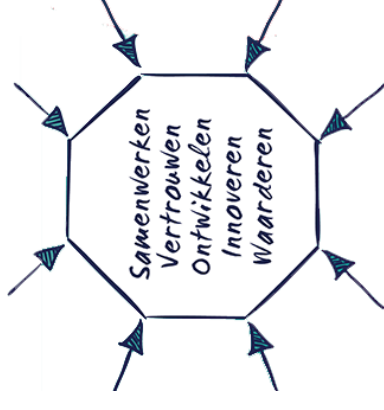
De volgende prioriteiten van HR hebben invloed op de huisvesting en omgekeerd:

- Ontwerpen van werk: HR instrumenten ondersteunen een werkomgeving die gekenmerkt wordt door flexibilisering, professionele ruimte en teamverantwoordelijkheid.
- Ontwikkelen van leervermogen: HR is partner in leren en faciliteert de ontwikkeling van het leervermogen van de HAN, teams en medewerkers.
- Duurzame ontwikkeling: HR instrumenten passen bij een vloeibare, dynamische omgeving met een goede balans tussen verandering en continuïteit.
- Diversiteit: het HR beleid faciliteert differentiatie om zo alle talenten te benutten en te ontwikkelen.
- Samenwerken: HR instrumenten zijn gericht op teams en individuele medewerkers.
- Het verlenen van de onderwijstijd heeft enerzijds invloed op de bezettingsgraad van de kantoren en lokalen en anderzijds op de HR-consequenties zoals bijvoorbeeld de inzetbaarheid van docenten en de aantrekkelijkheid als werkgever.

HR draagt bij aan veranderingen in alle drie de domeinen: onderwijs & onderzoek, verbinden en kantoren.

### Marketing

De kernwaarden van de HAN komen voort uit een identiteitsonderzoek uitgevoerd onder de medewerkers. De kernwaarden zijn weergegeven in onderstaande afbeelding.



Als je de HAN binnen komt, moet je het gevoel hebben dat er wat gebeurt. De huisvesting zou ruimte moeten bieden aan:

- ontdekkingen/nieuwsgierigheid;
- een omgeving die prikkelt, die innovatie en prestatie stimuleert;
- het stimuleren van talentontwikkeling;
- verbondenheid en samenwerking, in een veilige en intieme omgeving;
- waardering/erkenning.

Marketing biedt vooral ondersteuning aan de domeinen onderwijs & onderzoek en verbinden.

---

## onderwijs & onderzoek

ICT

### Roosteren

Momenteel wordt voor de inzetplanning het programma "Xedule" geïmplementeerd. Bij verdere implementatie zal Xedule ook de roostering en het dagelijks roosterbeheer gaan invullen. De verwachting is dat dit voor het schooljaar 2018-2019 gerealiseerd is. Een grove inschatting is dat bij een succesvolle implementatie de bezettingsgraad van de leslokalen, binnen het domein onderwijs, met circa 20 tot 25% kan toenemen. De beleidslijn van roosteren is dat de student centraal staat. Een belangrijke voorwaarde om efficiënter te kunnen roosteren is dat er een gedragsverandering gaat plaatsvinden.

### Blended Learning

Blended learning is verdeeld in drie segmenten: contactonderwijs, online onderwijs en leren op de werkplek. Als voor ieder segment 33% wordt aangehouden, is het online onderwijs al grotendeels ingevuld. Er zal met name een verschuiving van contactonderwijs naar leren op de werkplek plaats dienen te vinden. In de toekomst kan online onderwijs naast thuis ook meer op de HAN gefaciliteerd worden. Het faciliteren van online onderwijs gaat plaatsvinden via "Surf". Op dit moment wordt dit uitgerold voor het deeltijdonderwijs, waarbij de verwachting is dat dit in 2020 voor het gehele onderwijs is uitgerold. Dit zou een mogelijke reductie van 25% kunnen betekenen voor de traditionele leslokalen. Daarnaast kan de behoefte ontstaan aan kleinere en flexibel inzetbare projectruimten.

HR

### Gedragsverandering

Het uitgangspunt docent volgt student is nog niet helemaal haalbaar, dit betreft nog een planningsissue. Daarbij is gedragsverandering van belang.

---

## verbinden

HR

### Integratie werkveld

HR verwacht dat ca. 20% van de oppervlakte gevuld gaat worden met werkveld, publieke instellingen, bedrijven en mogelijk een deel gemeente/ziekenhuis. Bij verbinden kan ook worden gedacht aan bijvoorbeeld het toevoegen van de functie fitness/sport.

Marketing

### Verbinden vanuit een gedeelde passie

De HAN onderscheidt zich van andere hogescholen door de verbinding met het werkveld en inspirerende samenwerkingen binnen en buiten de grenzen van de organisatie: de HAN als fysieke en virtuele ontmoetingsplaats voor ieder die met het vakgebied bezig is.

---

## kantoren

ICT

### Flexwerplekken

ICT kan de verandering van persoonsgebonden werkplekken naar flexwerplekken faciliteren. Uit recente ervaringen is gebleken dat aandacht moet worden besteed aan de cultuur en in de begeleiding van de toepassing van het concept flexwerken om dit concept succesvol te maken.

HR

### Verbeterpunten en aanbevelingen

Op het gebied van kantoren zijn verbeterpunten te noemen. Zo is het wenselijk om de lectoren meer zichtbaar te maken, nu zitten zij in een hoek. Op de flexwerplekken gaan vaak dezelfde mensen op dezelfde plek zitten. De overige flexwerplekken hebben vaak te weinig intimiteit, waardoor medewerkers zich verloren voelen op de werkplek. Voor routinematig werk zijn vaste werkplekken gewenst, de verwachting is wel dat dit in de toekomst zal krimpen.

De HAN is een organisatie van veel overleg, er is behoefte aan duidelijkheid en scherpe kaders. De vraag is wat het HAN label is, hierin dienen duidelijke keuzes gemaakt te worden. De voorkeur van HR gaat ernaar uit dat de ingrediënten voor de huisvesting vanaf boven worden bepaald en dat op een lagere niveau de smaaktoegevoegd kan worden. Daarbij is het van belang dat medewerkers betrokken worden in de plannen. Opleidingscoördinatoren dienen het plan te dragen, er in te geloven. De plannen dienen samen met het onderwijs vastgesteld te worden.

# 3. Huisvestingsstrategie

In het vorige hoofdstuk is de brug geslagen van het Instellingsplan HAN 2016-2020 naar huisvestingsniveau. Dit is gestructureerd met behulp van de drie domeinen en acht strategische variabelen. In dit hoofdstuk zal de huidige situatie van de HAN in kaart gebracht worden om te zien hoe de drie domeinen in de toekomst ingevuld kunnen worden. Hieruit volgt de huisvestingsstrategie voor de HAN die vervolgens in scenario's gesimuleerd wordt. Gegevens omment het ruimteaanbod zijn afkomstig uit Planon.

## 3.1 HUIDIGE SITUATIE

De HAN verzorgt vanuit Arnhem en Nijmegen voor ongeveer 31.000 studenten meer dan 80 bachelor- en masteropleidingen. Er is een breed aanbod aan opleidingen en opleidingsvormen. De HAN bestaat uit vier faculteiten en het Service Bedrijf, welke verdeeld zijn over Arnhem en Nijmegen:

- Faculteit Economie en Management
- Faculteit Techniek
- Faculteit Educatie
- Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij

### **Opbouw vastgoedportefeuille**

De HAN maakt gebruik van 19 gebouwen verdeeld over de campussen Arnhem en Nijmegen. In totaal gaat het om 177.625 m2 BVO. Dit betreft alle gebouwen van de HAN,

zowel eigendom als huur. Een klein deel van de gebouwen in eigendom is verhuurd (7211 m2 BVO). Het onderwijs wordt gegeven in 17 gebouwen. De meeste gebouwen in Arnhem bevinden zich op de HAN campus, op loopafstand van station Arnhem Presikhaaf. In Nijmegen zijn ook de meeste gebouwen op de HAN campus gesitueerd, op loopafstand van station Nijmegen Heyendaal.

### **Flexibele schil**

Een flexibele schil geeft ruimte om op onzekere toekomstige ontwikkelingen te kunnen anticiperen. De flexibele schil is gebaseerd op de verhouding van m2 tussen eigendom en huur. De HAN heeft een flexibele schil van 16%. Dit is opgebouwd uit een flexibele schil van 5% in Arnhem en 21% in Nijmegen.

### **Campus Arnhem**

Arnhem heeft in totaal 7 gebouwen. Op de locatie Papendallaan na zijn alle gebouwen in eigendom. Van de 7 gebouwen zijn 6 in eigen gebruik. De Beverweerdlaan en een deel van de Ruitenberglaan 26 AKMA worden verhuurd aan derden. De gebouwen die niet in gebruik zijn, worden verhuurd aan derden. Het oudste gebouw bevindt zich aan de Ruitenberglaan 26 en is gebouwd in 1956-1963. De meest recente nieuwbouw is Engineering uit 2008-2009.

### **Campus Nijmegen**

Nijmegen heeft in totaal 12 gebouwen. Hiervan zijn 6 gebouwen in eigendom en worden 6 gebouwen gehuurd. Van de 12 gebouwen zijn er 11 in eigen gebruik. De Groenewoudseweg en de Laan van Scheut 2 (deels) zijn niet in eigen gebruik. Voor deze gebouwen geldt ook

dat het niet gebruikte deel verhuurd wordt. Nijmegen heeft 4 oude gebouwen met een bouwjaar van voor 1950. Het nieuwste gebouw is in 2014 opgeleverd en bevindt zich aan de Kapittelweg 35. Hierin is Faculteit Educatie gehuisvest. Dit gebouw was bij oplevering het meest duurzame onderwijsgebouw van Nederland. Op alle niveaus is naar duurzaamheid gekeken, zoals: waterverbruik, materiaalgebruik, luchtkwaliteit, akoestiek en visueel comfort.



TABEL 1: VERDELING EIGENDOM - HUUR

Gebouwnaam	Eigendom	In eigen gebruik	Verhuurd	BVO (m2)	Bouwjaar
<b>Arnhem</b>					
Beverweerdlaan	ja	nee	ja	1.872	1995
Papendallaan	nee	ja	nee	3.114	
Ruitenberglaan 26 - oud	ja	ja	nee	6.306	1956-1963
Ruitenberglaan 26 - B/CT	ja	ja	nee	4992	2003
Ruitenberglaan 26 - AKMA	ja	ja (deels)	ja (deels)	1.680	2005
Ruitenberglaan 26 - Engineering	ja	ja	nee	7.533	2008-2009
Ruitenberglaan 26 - ICA	ja	ja	nee	7.889	1963-2004
Ruitenberglaan 27	ja	ja	nee	6.030	1998-1999
Ruitenberglaan 29	ja	ja	nee	8.904	1996
Ruitenberglaan 31	ja	ja	nee	15.735	1997
Ruitenberglaan 33 Lokaal 99	ja	ja	nee	251	1999
<b>Nijmegen</b>					
Berg en Dalseweg	nee	ja	nee	5.393	1910
Groenewoudseweg	ja	nee	ja	5.339	1950
Heyendaalseweg - Albertinum	nee	ja	nee	2.879	1930
Heyendaalseweg - Gymnasium	nee	ja	nee	8.091	1999-2003
Heyendaalseweg - Technovium	nee	ja	nee	1.600	2013
Kapittelweg 33	ja	ja	nee	38.921	2003-2008
Kapittelweg 35	ja	ja	nee	17.131	2014
Laan van Scheut 2	ja	ja (deels)	ja (deels)	8.905	1998, 2009, 2012
Laan van Scheut 10	ja	ja	nee	14.588	2009-2011
Molkenboerstraat	nee	ja	nee	4.631	
Philips van Leydenlaan	nee	ja	nee	1.580	
Verlengde Groenestraat	ja	ja	nee	4.261	1923



### **Inventarisatie huidige activiteiten**

Voor zowel Arnhem als Nijmegen is een inventarisatie gemaakt van de succesvolle concepten die momenteel toegepast worden in de drie domeinen onderwijs & onderzoek, verbinden en kantoren.

#### **ARNHEM**

##### Campus

Om de aantrekkelijkheid van de locatie Arnhem te verhogen is in het verleden een haalbaarheidsonderzoek gedaan, genoemd "Science Park/bruisende campus". Daarnaast is gekozen voor internationalisering door buitenlandse studenten in Arnhem te positioneren. De flexibele schil in Arnhem bedraagt 5% en betreft Papendal.

##### Gebouwen

##### Onderwijs & onderzoek

De FEM heeft een begin gemaakt met het integreren van onderwijs, onderzoek en werkveld, in de vorm van basecamps en projectruimtes. Deze worden nog verder ontwikkeld. Bij civiele techniek wordt gewerkt in multidisciplinaire teams.

##### Verbinden

Op de HAN in Arnhem vinden diverse college-tours vanuit het werkveld plaats, in de vorm van aansprekende namen. Daarnaast heeft Engineering een nieuwe entree, waarbij in het gebied direct achter de entree ruimte is voor ontmoeting.

##### Kantoren

In Arnhem zijn diverse initiatieven tot flexwerken. Bij het Service Bedrijf en de FEM is flexwerken al ingevoerd.

#### **NIJMEGEN**

##### Campus

Nijmegen heeft een grote aantrekkingskracht op studenten. Dit geeft een continue stijgende lijn in studentaantallen. Om dit op te vangen is naast nieuwbouw ook gekozen voor huur van nabijgelegen gebouwen. Deze flexibele schil bedraagt 21% en betreft Berg en Dalseweg, Heyendaalseweg Albertinum, Gymnasium, Technovium, Molkenboerstraat, Philips van Leydenlaan.

##### Gebouwen

##### Onderwijs & onderzoek

Bij diverse opleidingen en faculteiten is de inrichting al aangepast naar nieuwe onderwijsvormen. De inrichting van het Instituut Sport en Bewegingsstudies (ISBS) in het Gymnasium is hier een voorbeeld van. Tevens heeft de opleiding voor paramedische verpleegkundig studies een praktijkhuis op de locatie Kapittelweg 33. In het gebouw aan de Laan van Scheut 10 zijn diverse ruimten flexibel gemaakt door het gebruik van schuifwanden.

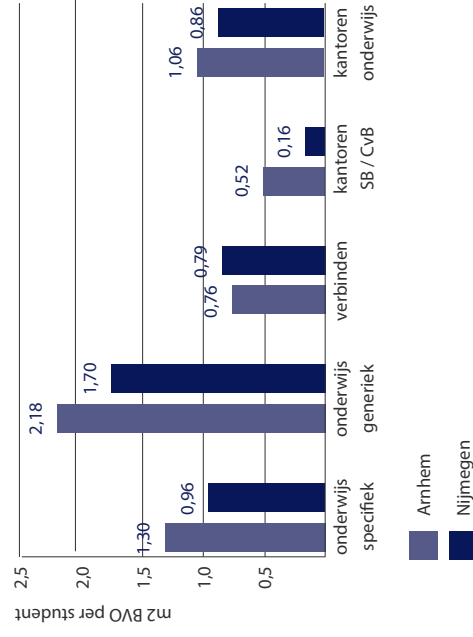
##### Verbinden

In het Bisschop Hamerhuis is ruimte voor ontmoeting tussen docenten, studenten en mensen uit het werkveld.

##### Kantoren

In Nijmegen wordt voornamelijk gewerkt op vaste werkplekken, er wordt minder gebruik gemaakt van flexibele werkplekken dan in Arnhem.

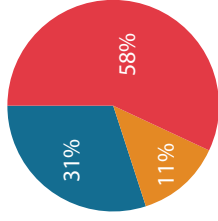
**TABEL 2: ONDERVERDELING RUIMTEGEBRUIK PER CAMPUS**



### **Ruimtegebruik en domeinen per campus**

Campus Arnhem heeft een aanzienlijk hoger m2 BVO per student dan Nijmegen. Dit is respectievelijk 6,08 en 4,74 m2 BVO per student. Uit tabel 2 blijkt dat Arnhem een hoger aandeel heeft in specifieke lokalen en kantoren voor het Service Bedrijf en College van Bestuur. Dit verklaart grotendeels het verschil tussen Arnhem en Nijmegen. Op pagina 19 is weergegeven hoe de domeinen zich verdelen over de twee campussen. Deze uitkomsten worden gebruikt als startpunt bij het inzichtelijk maken wat voor invloed de huisvestingsstrategie zal hebben op de totale huisvestingsbehoefte en op domeinen afzonderlijk. De uitwerking hiervan is weergegeven op pagina 23.

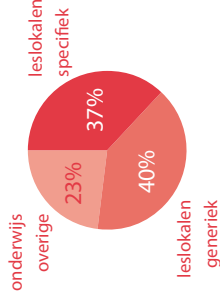
bestaande norm



6,08 m2

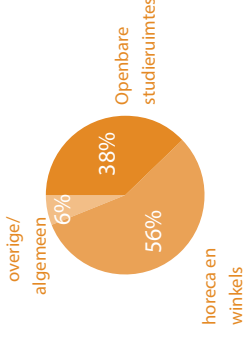
Arnhem

onderwijs & onderzoek



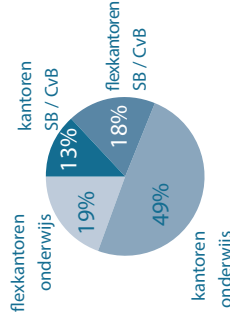
3,48 m2

verbinden

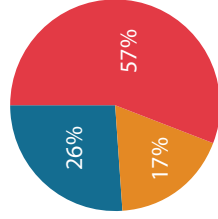


0,76 m2

kantoren

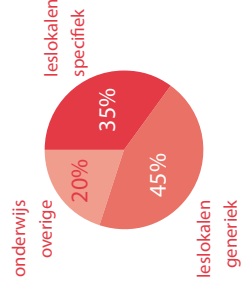


1,84 m2

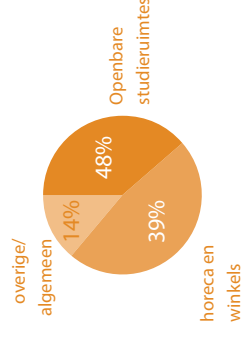


4,74 m2

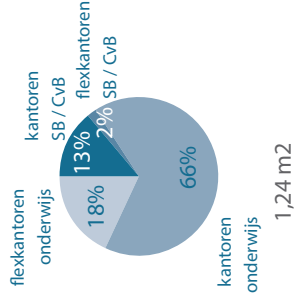
Nijmegen



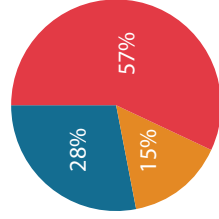
2,71 m2



0,79 m2

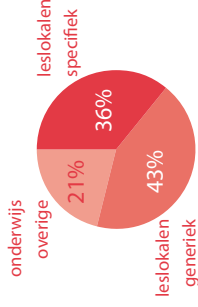


1,24 m2

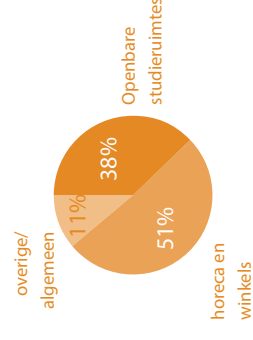


5,15 m2

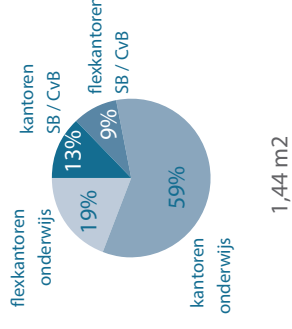
Gemiddeld



2,94 m2



0,77 m2



1,44 m2

### 3.2 HUISVESTINGSSTRATEGIE

De huisvestingsstrategie is ontwikkeld vanuit de visie van de HAN en draagt bij aan het realiseren van de bestaande organisatiedoelen. Ten grondslag aan de huisvestingsstrategie ligt het Instellingsplan en het plan van aanpak strategisch huisvestingsplan 2016-2020. Om tot een succesvolle en uitvoerbare huisvestingsvisie te komen, is het van belang om alle stakeholders te betrekken bij het proces. Derhalve zijn studenten, docenten alsook de afdelingen ICT, HR en Marketing betrokken geweest bij het vormen van de huisvestingsvisie.

In het Instellingsplan staat het faciliteren en stimuleren van de relatie tussen onderwijs, onderzoek en werkveld centraal. De HAN wil zich positioneren als een inspiratiebron voor kennisdeling, kennisontwikkeling en innovatie. In de afgelopen jaren heeft de HAN geïnvesteerd in het introduceren van nieuwe onderwijsvormen zoals blended learning en nieuwe huisvestingsconcepten zoals professionele leergemeenschappen. Om deze concepten verder succesvol te implementeren is een verdere verandering op organisatieniveau en daarmee een beweging in de organisatiecultuur nodig. De uitbreiding van professionele leergemeenschappen binnen de faculteit-instituut-opleiding structuur, samen met de integratie van onderwijs, onderzoek en werkveld, vraagt een herijking van het ruimtegebruik. De professionele leergemeenschappen zijn herkenbare entiteiten, kleinschalig georganiseerd en bestaan uit docenten, onderzoekers, studenten en professionals uit het werkveld. Het invoeren van professionele leergemeenschappen vraagt een flexibele invulling van ruimtegebruik omdat meerdere instituten en

opleidingen gebruik kunnen maken van een professionele leergemeenschap. Het Instellingsplan kiest nadrukkelijk voor het instituut als dragende entiteit. In de huisvesting dient dus met name beslisruimte te komen voor de instituten. Ook zal de huidige roostering op faculteitsniveau na compartimentering moeten kunnen plaatsvinden per instituut.

Op het gebied van verbinden zullen de gebouwen over meer voorzieningen beschikken die inspirerende ontmoeting tussen mensen mogelijk maakt. Succesvolle bestaande concepten zoals bij ISBS en Civiele Techniek met multidisciplinaire teams en praktijkhuizen, worden waar mogelijk verder uitgewerkt. Tevens zullen nieuwe ontmoetingsconcepten geïntroduceerd worden zoals huisvesting voor studentcompanies, kennis- innovatiehubs, studenten- en alumniverenigingen en ten behoeve van de verbinding met het werkveld.

Het Instellingsplan kenmerkt zich onder andere door een efficiëntieslag te slaan. Het introduceren van professionele leergemeenschappen en nieuwe onderwijsvormen (blended learning) biedt ruimte om beter te roosteren. Eveneens zal het verder uitrollen van flexwerkplekken en de hieraan gekoppelde digitalisering centraal staan om een minimale bezetting van gemiddeld 70% te behalen.

Gestreefd wordt naar het behoud van de huidige verdeling van studenten over de vestigingen van Arnhem en Nijmegen. Op dit moment is de verdeling 30-70 en er zal inspanning geleverd moeten worden om deze verdeling zo te houden

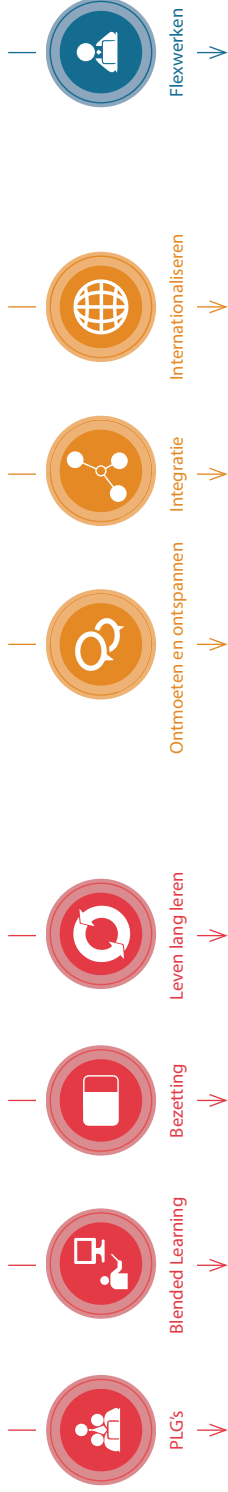
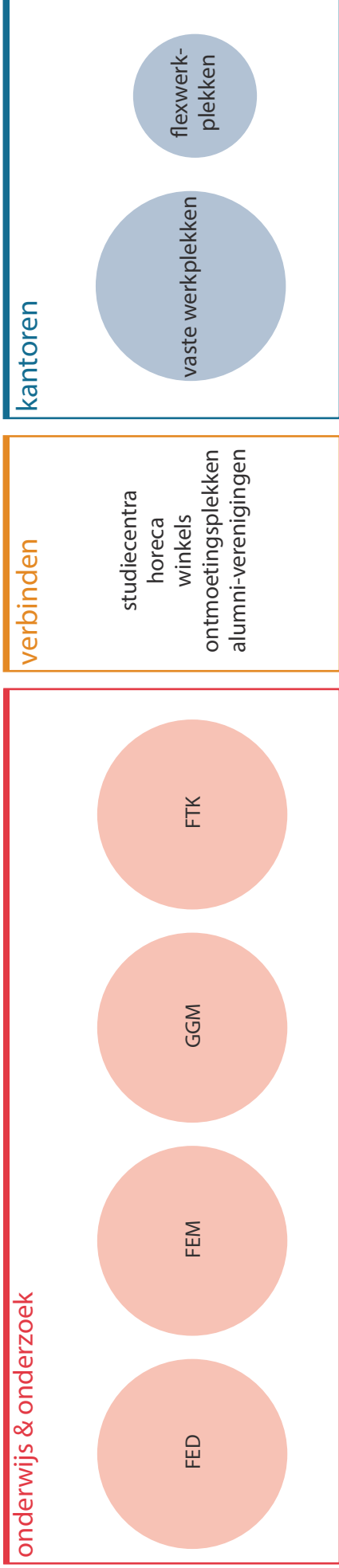
aangezien Nijmegen een populaire studentenstad is. Daarbij is het in stand houden van de huidige flexibele schil van 16% van belang om in de toekomst te kunnen anticiperen op snellere en slechter te voorspellen marktontwikkelingen.

De toekomstige ontwikkeling van studentaantallen wordt geïnterpreteerd als een niet tot nauwelijks te beïnvloeden ontwikkeling (m.n. een krimpscenario). De vaststelling van de huisvestingsstrategie is deels afhankelijk van de te verwachten groei of krimp. In paragraaf 3.4 zal dit verder uitgewerkt worden.

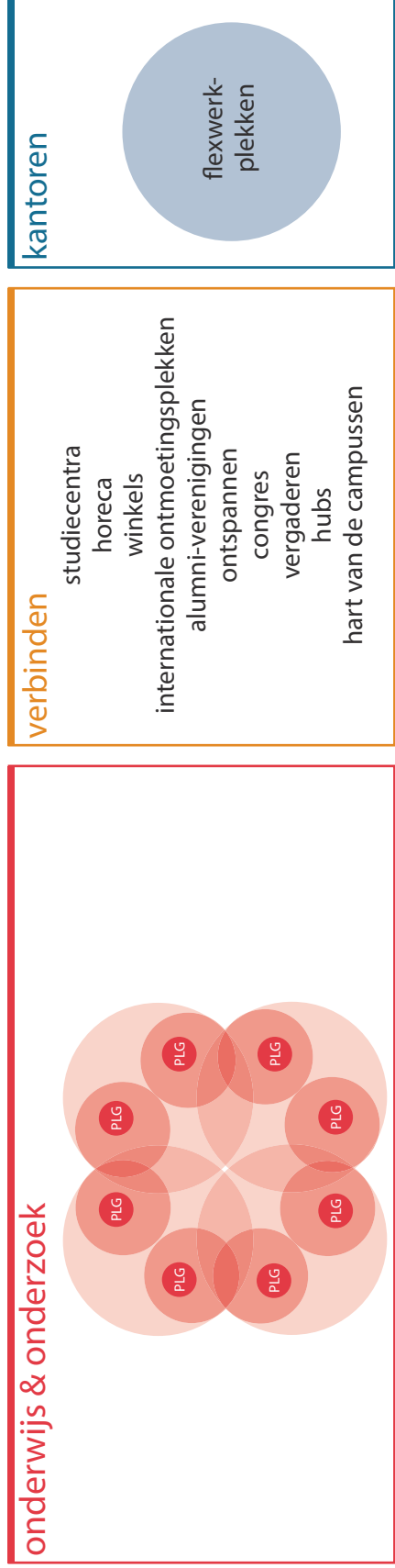
De huisvestingsstrategie is naar een uitvoerbaar niveau vertaald door de strategie te converteren naar acht strategische variabelen, zoals vermeld in paragraaf 2.4. De strategische variabelen kunnen in flexibele mate en afzonderlijk van elkaar ingezet worden. In samenwerking met de afdelingen ICT, HR en Marketing is, aan de hand van het aantal m2 BVO per student, bepaald in welke mate de strategische variabelen de huisvestingsbehoefte beïnvloeden. Een combinatie van deze variabelen bepaalt de huisvestingsstrategie.

VERSCHUIVING IN DE DOMEINEN OP BASIS VAN STRATEGISCHE VARIABLEN

HUIDIG BVO PER STUDENT



NIEUW BVO PER STUDENT



### Professionele leergemeenschappen

Het introduceren van professionele leergemeenschappen heeft niet zozeer invloed op de omvang van de huisvesting als wel op de indeling van de huisvesting. In plaats van de traditionele onderwijsruimtes zijn flexibel inzetbare ruimtes nodig die geschikt zijn voor studenten, docenten, onderzoekers en professionals uit het werkveld.

### Blended Learning

Blended learning betreft een combinatie van contactonderwijs, online leren en leren in het werkveld. Deze strategische variabele heeft vooral invloed op het gebruik van de huidige generieke lokalen, projectruimtes en collegezalen binnen het domein onderwijs & onderzoek. Het verder toepassen van blended learning zal naar verwachting 15% verschil maken in ruimtegebruik.

### Bezettingsgraad

De variabele bezettingsgraad bevindt zich in het domein onderwijs & onderzoek. Door middel van onder andere efficiënt roosteren kan de huidige bezettingsgraad van 50% naar minimaal 70% verhoogd worden. Te denken valt aan een betere benutting van de rustige uren in combinatie met de invoering van het planningsprogramma Xedule. Op het gebied van huisvesting resulteert dit in ca. 25% minder ruimtebehoefte op generieke lokalen, projectruimtes en collegezalen.

### Leven Lang Leren

Leven lang leren heeft niet zozeer invloed op de omvang van de huisvesting als wel op de indeling van de huisvesting. Onderwijsruimtes dienen flexibel aangepast te kunnen

worden voor de scholing van professionals uit het werkveld.

### Ontmoeten en ontspannen

De variabele ontmoeten en ontspannen bepaalt in hoeverre de bestaande succesvolle concepten zoals ISBS verder uitgewerkt worden en of nieuwe ontmoetingsconcepten zoals huisvesting van innovatiehubs geïntroduceerd worden. Hiermee beïnvloedt het in welke mate het domein verbinden uitgebreid wordt. Naar verwachting zal deze variabele de huidige ruimtebehoefte van het domein verbinden met 20% verhogen.

### Integratie Onderwijs, Onderzoek, Werkveld

Het stimuleren van de integratie van onderwijs, onderzoek en werkveld heeft in eerste instantie invloed op het domein verbinden en heeft een relatie met onderwijs & onderzoek. Het verder uitwerken van bestaande ruimtes en introduceren van nieuwe ruimtes die onderwijs, onderzoek en werkveld integreren, zal naar verwachting leiden tot een uitbreiding van 20% binnen het domein verbinden.

### Internationaliseren

Deze strategische variabele bepaalt in hoeverre de huisvesting zich richt op het huisvesten van internationale studenten. Naast woonruimtes kan gedacht worden aan het verruimen van de beschikbaarheid en openstelling van voorzieningen. Naar verwachting zal het realiseren van woonruimte en aanvullende faciliteiten op of nabij de campus Arnhem, de huisvestingsbehoefte binnen het domein verbinden met 2,5% verhogen.

### Flexwerken

Deze strategische variabele heeft invloed op het domein kantoren. Het verder implementeren van flexwerkplekken leidt tot een besparing van 25% ruimte op de kantoren van Service Bedrijf, College van Bestuur en docenten.

TABEL 3: INVLOED VAN STRATEGISCHE VARIABELEN

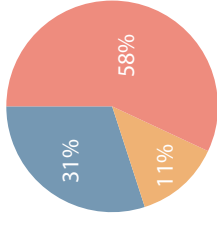
Strategische variabele      Factor      Invloed op domein

 PLG's	0%	onderwijs
 Blended Learning	-15%	onderwijs (m.u.v. spec. onderwijsruimtes)
 Bezetting	-25%	onderwijs (m.u.v. spec. onderwijsruimtes)
 Leven lang leren	0%	onderwijs
 Ontmoeten en ontspannen	+20%	verbinden
 Integratie	+20%	verbinden
 Internationaliseren	+3%	verbinden
 Flexwerken	-25%	kantoren (m.u.v. flexkantoren)



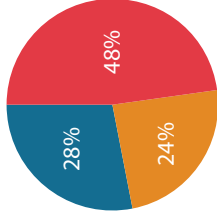
ANALYSE NIEUWE NORM

bestaande norm



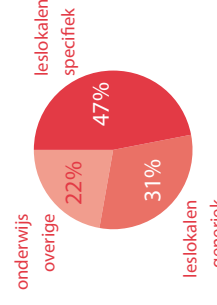
6,08 m2

nieuwe norm



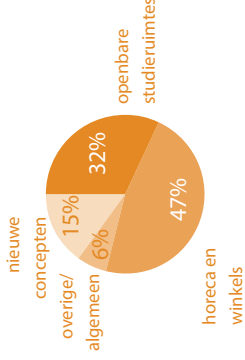
5,51 m2

onderwijs & onderzoek



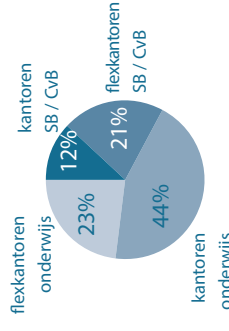
2,75 m2

verbinden



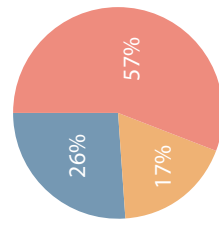
1,20 m2

kantoren

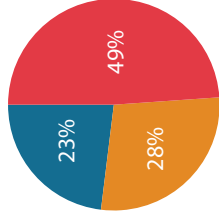


1,58 m2

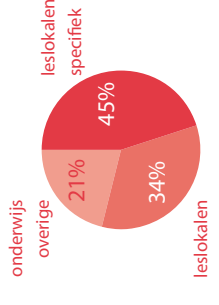
Arnhem



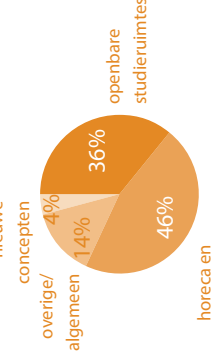
4,74 m2



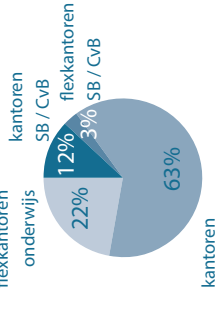
4,15 m2



2,14 m2

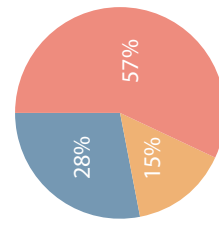


1,00 m2

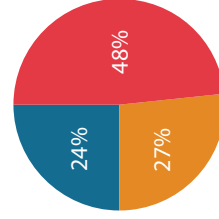


1,02 m2

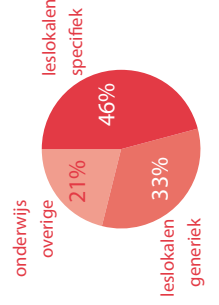
Nijmegen



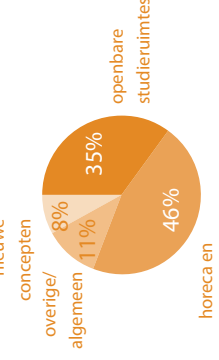
5,15 m2



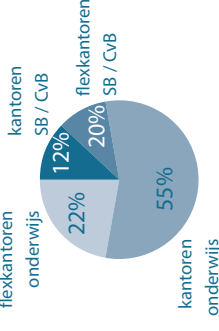
4,57 m2



2,33 m2



1,06 m2



1,19 m2

Gemiddeld

### 3.3 SCENARIO'S

De toekomstige ruimtebehoefte wordt, naast de inzet van strategische variabelen, mede bepaald door de ontwikkeling van studentaantallen. In eerste instantie is er een scenario ontwikkeld voor 2016-2030, op basis van prognoses in studentaantallen van de HAN. Deze prognoses zijn gebaseerd op referentieramingen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en gecorrigeerd voor demografische ontwikkelingen. Omdat de ontwikkelingen met de tijd onzekerder worden, wordt in totaal een drietal scenario's gebruikt. Grafiek 1 laat de meest aannemelijke prognose voor 2016-2030 zien (groei-krimp). Daarnaast is een groei-stagnatiescenario en stagnatiescenario weergegeven. Het stagnatiescenario staat gelijk aan het huidige studentenaantal. Voor Arnhem en Nijmegen wordt uitgegaan van dezelfde scenario's.

#### Match tussen vraag en aanbod m2

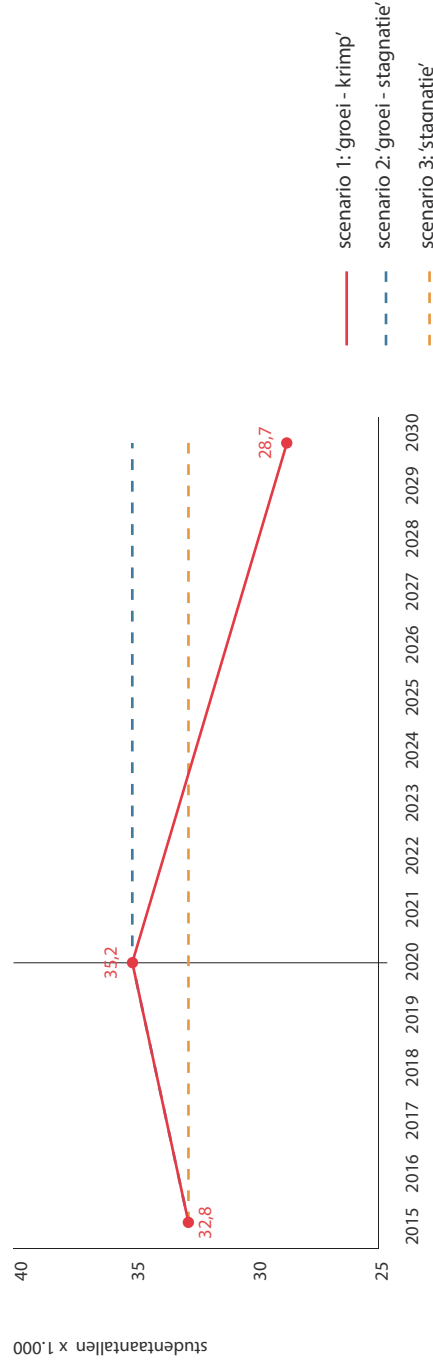
De vormgegeven huisvestingsstrategie zoals weergegeven in paragraaf 3.2, wordt in de verschillende scenario's gesimuleerd. In eerste instantie wordt uitgegaan van het meest aannemelijke groei-krimp scenario. Het onderscheid tussen de locaties Arnhem en Nijmegen is hier van belang omdat, alhoewel de toepassing van de strategische variabelen op beide locaties nagenoeg hetzelfde is, de vraag naar ruimtebehoefte per locatie verschilt. Voor beide locaties geldt dat er een tekort in aanbod van m2 ontstaat als de strategische variabelen niet worden ingezet. Het tegenovergestelde geldt wanneer de strategische variabelen wel worden toegepast. Hierbij is het van belang te beseffen dat het invoeren van bijvoorbeeld de onderwijsvorm blended learning en flexwerkplekken over de jaren uitgerold kan worden en dat daardoor het effect op het ruimteaanbod over de jaren ontwikkelt. Voor

de locaties Arnhem en Nijmegen zijn de gevolgen voor de huisvesting verschillend. Derhalve zijn per locatie de belangrijkste waarnemingen weergegeven. Per scenario is een onzekerheidsbandbreedte ingecalculerd van 0,5% groei en krimp per jaar.

#### Waarnemingen huidig aanbod en toekomstige vraag

In grafiek 2 (Arnhem) en 3 (Nijmegen) op de volgende pagina is de huidige beschikbare ruimte en de toekomstige vraag naar ruimte in kaart gebracht. Alhoewel de studentaantallen toenemen tot 2020, kan door het toepassen van de strategische variabelen gemiddeld een daling in m2 ingezet worden. De gewenste ruimtebehoefte is weergegeven met de trendlijn 'vraag o.b.v. gewenste strategie'.

De trendlijn is tot 2020 om twee redenen gepositioneerd tussen het ruimteaanbod en de vraag naar ruimte. Ten eerste dient het om een eventueel schuifplan mogelijk te maken. Dit houdt in dat extra ruimte gereserveerd wordt om de huisvesting op te kunnen vangen voor revitalisatie projecten. Ten tweede dient het als buffer om eventuele tegenslagen bij het implementeren van de strategische variabelen op te kunnen vangen. Een toename van studentaantallen tot 2020 zonder een succesvolle toepassing van strategische variabelen zal namelijk leiden tot een toename in de vraag naar m2.



GRAFIEK 1: SCENARIO'S STUDENTAANTALLEN 2015 - 2030

## Arnhem

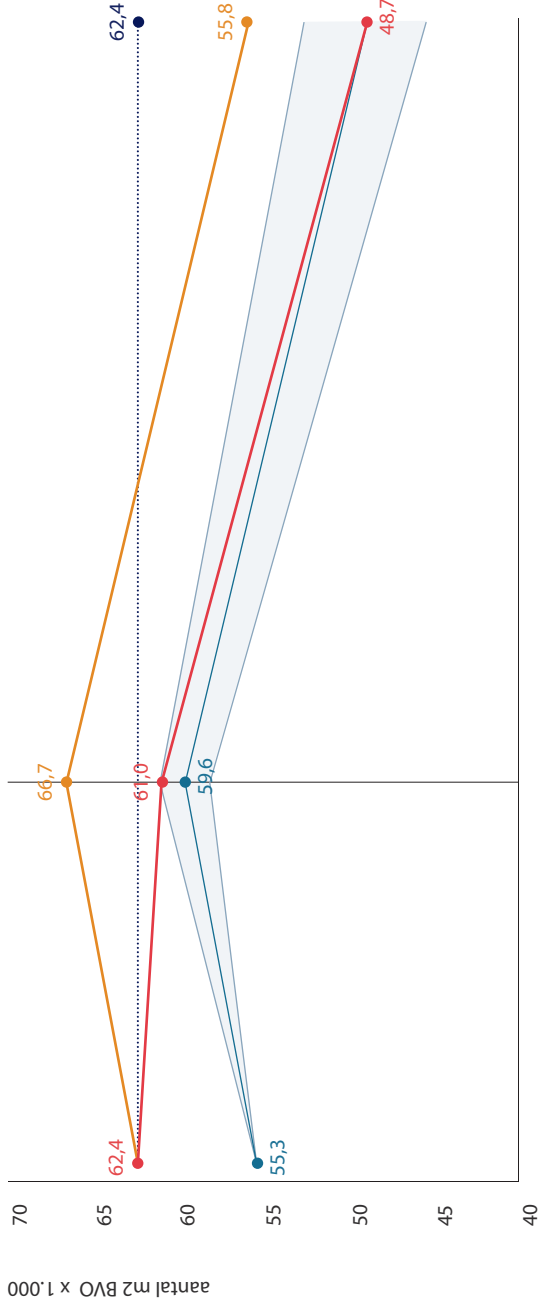
### 2016-2020

Het huidige aanbod in ruimte waarin de domeinen onderwijs & onderzoek, verbinden en kantoren ingericht kunnen worden, is 62.400 m<sup>2</sup>. In 2020 zal de vraag naar ruimte afnemen tot 59.600 m<sup>2</sup>.

Tot 2020 ontstaat daardoor een overschot aan ruimte van 2.800 m<sup>2</sup>. Om een eventueel schuifplan op te kunnen vangen, zal voor 2020 een daling in ruimtebehoefte van 1.400 m<sup>2</sup> in gezet kunnen worden.

### 2021-2030

Het aanbod in ruimte zal in 2020 ongeveer 61.000 m<sup>2</sup> zijn. Tot 2030 zal de vraag naar ruimte tot 48.700 m<sup>2</sup> afnemen. Hierdoor ontstaat een overschot aan ruimte van 12.300 m<sup>2</sup>. Daarom kan in de periode 2021-2030 jaarlijks gemiddeld 1.200 m<sup>2</sup> afgestoten worden.



GRAFIEK 2: SCENARIO 1 - ARNHEM

## Nijmegen

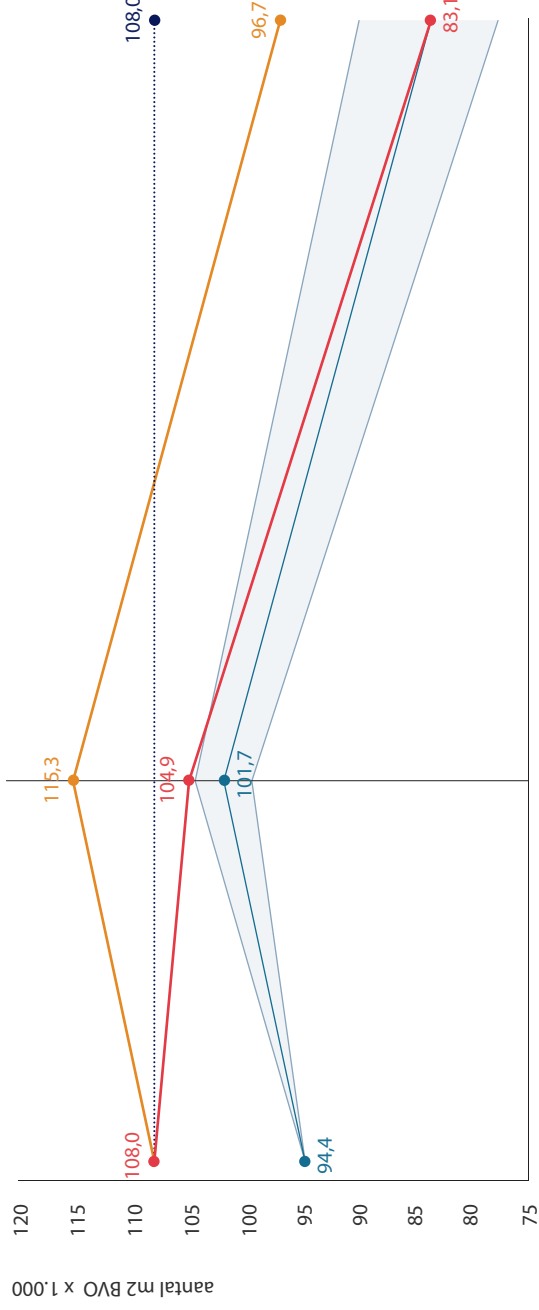
### 2016-2020

Het huidige aanbod in ruimte waarin de domeinen onderwijs & onderzoek, verbinden en kantoren ingericht kunnen worden, is 108.000 m<sup>2</sup>. In 2020 zal de vraag naar ruimte afnemen tot 101.700 m<sup>2</sup>.

Tot 2020 ontstaat daardoor een overschot aan ruimte van 6.250 m<sup>2</sup>. Om een eventueel schuifplan op te kunnen vangen, zal voor 2020 een daling in ruimtebehoefte van 3.100 m<sup>2</sup> ingezet kunnen worden.

### 2021-2030

Het aanbod in ruimte zal in 2020 ongeveer 104.900 m<sup>2</sup> zijn. Tot 2030 zal de vraag naar ruimte afnemen tot 83.100 m<sup>2</sup>. Hierdoor ontstaat een overschot aan ruimte van 21.800 m<sup>2</sup>. Daarom kan in de periode 2021-2030 jaarlijks gemiddeld 2.200 m<sup>2</sup> afgestoten worden.



GRAFIEK 3: SCENARIO 1 - NIJMEGEN

- ..... huidig aanbod
- vraag zonder inzet variabelen
- vraag met inzet variabelen, inclusief onzekerheidsfactor (0,5% exponentiële afwijking per jaar)
- trendlijn 'vraag o.b.v. gewenste strategie'

### Match tussen vraag en aanbod in drie scenario's

Bij het bepalen van de huisvestingsstrategie wordt in eerste instantie uitgegaan van het meest aannemelijke scenario groei-krimp. Het is van belang om een indicatie te kunnen geven wat er met de huisvestingsbehoefte gebeurt als ontwikkelingen in de markt anders uitvallen. Door de gewenste strategie te simuleren in de drie verschillende scenario's, wordt de strategie getest op robuustheid. Dit houdt in dat het effect van de strategische variabelen getest wordt in een verschillende omgeving.

Uit de simulaties volgt per scenario een verschil in de vraag naar en aanbod van huisvesting, in zowel 2020 als 2030. Door dit verschil staat de HAN voor de keuze om veranderingen aan te brengen op gebied van huisvesting. Dit is, net als in grafiek 2 en 3, zichtbaar gemaakt met een trendlijn. Deze trendlijn is de meest aantrekkelijke strategie om van het overschot dan wel tekort in ruimtebehoefte naar de vraag in ruimtebehoefte te verschuiven. De trendlijn kan vervolgens vertaald worden naar strategische keuzes in jaarlijkse groei of krimp.

Binnen de scenario's is uitgegaan van de HAN als geheel. De huisvestingsbehoefte is gebaseerd op de vraag naar m<sup>2</sup> o.b.v. de gewenste strategie gecombineerd met de verschillende prognoses in studentaantallen.

### Scenario 1 'groei - krimp'

2016-2020

Het huidige aanbod in ruimte waarin de domeinen onderwijs & onderzoek, verbinden en kantoren ingericht kunnen worden, is 170.400 m<sup>2</sup>. In 2020 zal de vraag naar ruimte tot 161.300 m<sup>2</sup> afnemen, zie grafiek 4 op pagina 27.

Tot 2020 ontstaat een overschot aan ruimte van 9.100 m<sup>2</sup>. Om een eventueel schuifplan op te kunnen vangen, zal voor 2020 een daling in ruimtebehoefte van 4.550 m<sup>2</sup> ingezet kunnen worden. De omvang van het schuifplan is variabelen kan daardoor, net als de daling in ruimtebehoefte, aangepast worden.

2021-2030

Het aanbod in ruimte zal in 2020 ongeveer 165.900 m<sup>2</sup> zijn. Tot 2030 zal de vraag naar ruimte afnemen tot 131.800 m<sup>2</sup>. Hierdoor ontstaat een overschot aan ruimte van 34.100 m<sup>2</sup>. Daarom kan in de periode 2021-2030 jaarlijks gemiddeld 3.400 m<sup>2</sup> afgestoten worden.

### Scenario 2 'groei - stagnatie'

2016-2020

Het huidige aanbod in ruimte waarin de domeinen onderwijs & onderzoek, verbinden en kantoren ingericht kunnen worden, is 170.400 m<sup>2</sup>. In 2020 zal de vraag naar ruimte tot 161.300 m<sup>2</sup> afnemen, zie grafiek 5 op pagina 27.

Net als in het scenario 'groei - krimp' ontstaat tot 2020 een overschot aan ruimte van 9.100 m<sup>2</sup>. Om een eventueel schuifplan op te kunnen vangen, zal voor 2020 een daling in ruimtebehoefte van 4.550 m<sup>2</sup> ingezet kunnen worden.

2021-2030

Het aanbod in ruimte zal in 2020 ongeveer 165.900 m<sup>2</sup> zijn. Doordat de studentenaantallen gelijk blijven zal tot 2030 de

vraag naar ruimte rond 161.300 m<sup>2</sup> blijven. Hierdoor blijft er een resterend overschot van 4600 m<sup>2</sup>. Daarom kan in de periode 2021-2030 jaarlijks gemiddeld 460 m<sup>2</sup> afgestoten worden. Hierbij ligt het open of dit zo snel mogelijk wordt afgestoten of juist langer wordt aangehouden.

### Scenario 3 'stagnatie'

2016-2020

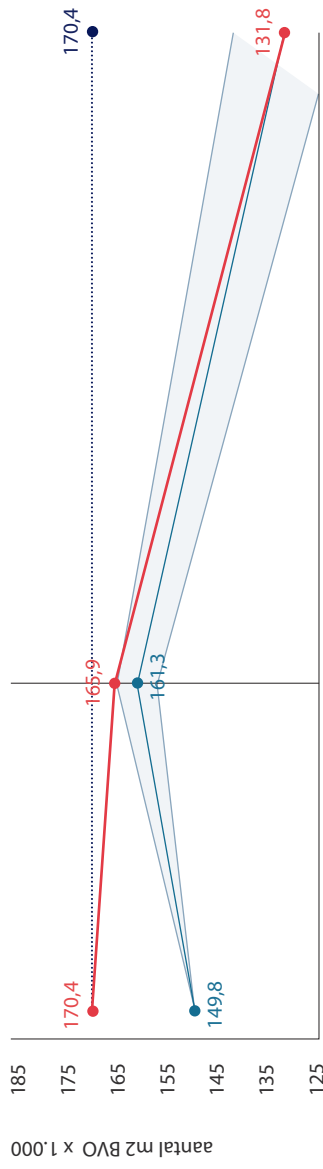
Het huidige aanbod in ruimte waarin de domeinen onderwijs & onderzoek, verbinden en kantoren ingericht kunnen worden, is 170.400 m<sup>2</sup>. Doordat de studentaantallen vanaf 2015 in dit scenario niet veranderen is de vraag naar ruimte in 2020 het zelfde als in 2030, namelijk 149.800 m<sup>2</sup>, zie grafiek 6 op pagina 27.

Tot 2020 ontstaat een overschot aan ruimte van 20.600 m<sup>2</sup>. Om een eventueel schuifplan op te kunnen vangen, zal voor 2020 een daling in ruimtebehoefte van 10.300 m<sup>2</sup> ingezet kunnen worden.

2021-2030

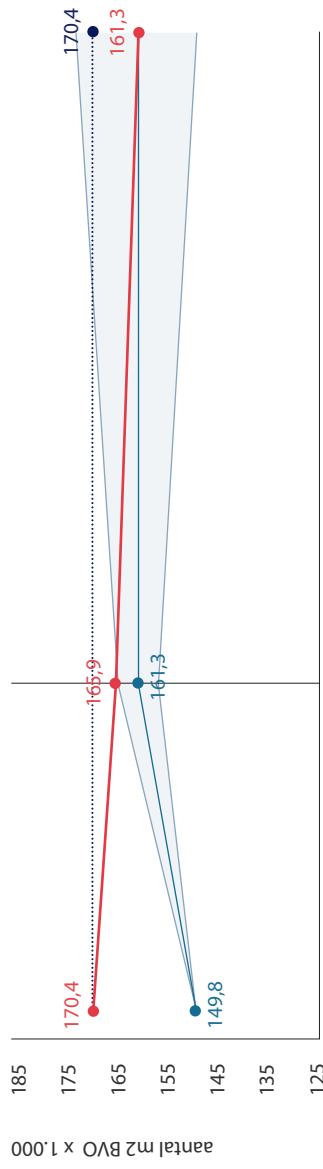
Het aanbod in ruimte zal in 2020 ongeveer 160.100 m<sup>2</sup> zijn. Tot 2030 zal de vraag naar ruimte nog steeds 149.800 m<sup>2</sup> zijn. Hierdoor is er een resterend overschot aan ruimte van 10.300 m<sup>2</sup>. In de periode 2021-2030 kan er jaarlijks in gezet worden op een gemiddelde daling in ruimtebehoefte van 1030 m<sup>2</sup>.

Voor elk scenario geldt dat de jaarlijkse gemiddelde krimp een indicatie geeft voor een krimpscenario. Als één van de bovenstaande scenario's zich voordoet, is het van belang een hierop passende strategie met eventuele snellere dan wel langzamere jaarlijkse krimp in ruimtebehoefte in te zetten.



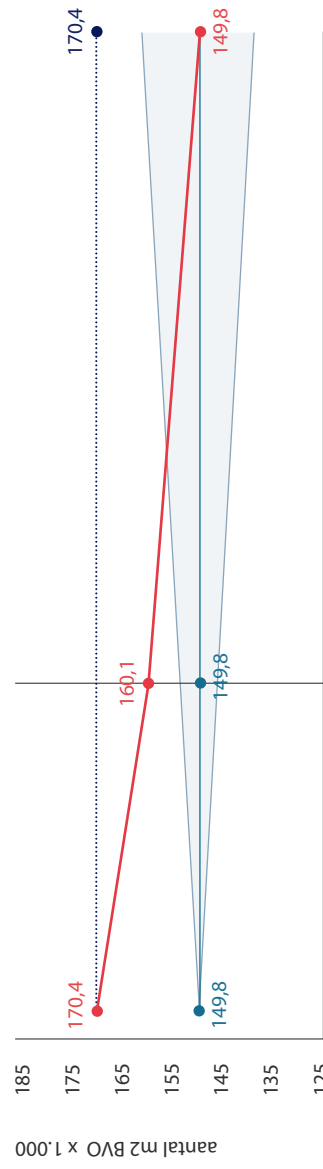
2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030

GRAFIEK 4: SCENARIO 1 'GROEI - KRIMP' - HAN



2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030

GRAFIEK 5: SCENARIO 2 'GROEI - STAGNATIE' - HAN



2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030

GRAFIEK 6: SCENARIO 3 'STAGNATIE' - HAN

- ..... huidig aanbod
- ▬ vraag met inzet variabelen, inclusief onzekerheidsfactor (0,5% exponentiële afwijking per jaar)
- trendlijn 'vraag o.b.v. gewenste strategie'

**Gebouwnaam** m2 BVO totaal

<b>Huidig gebouwenbestand</b>	
Ruitenberglaan 26 - oud	6.306
Ruitenberglaan 26 - B/CT	4.992
Ruitenberglaan 26 - AKMA	1.680
Ruitenberglaan 26 - Engineering	7.533
Ruitenberglaan 26 - ICA	7.889
Ruitenberglaan 27	6.030
Ruitenberglaan 29	8.904
Ruitenberglaan 31	15.735
Ruitenberglaan 33 Lokaal 99	251
Beverweerdlaan	1.872
Papendallaan	3.114
<b>Totaal</b>	<b>62.434</b>

Behoeftte in 2020 (circa): 61.000  
 Af te stoten voor 2020: -1.434

**Gebouwenbestand 2020**

Ruitenberglaan 26 - oud	6.306
Sloop deel Ruitenberglaan 26 - oud	-521
Ruitenberglaan 26 - B/CT	4.992
Ruitenberglaan 26 - AKMA	1.680
Ruitenberglaan 26 - Engineering	7.533
Ruitenberglaan 26 - ICA	7.889
Ruitenberglaan 27	6.030
Ruitenberglaan 29	8.904
Ruitenberglaan 31	15.735
Ruitenberglaan 33 Lokaal 99	251
Beverweerdlaan	1.872
Papendallaan	3.114
<b>Totaal</b>	<b>61.913</b>

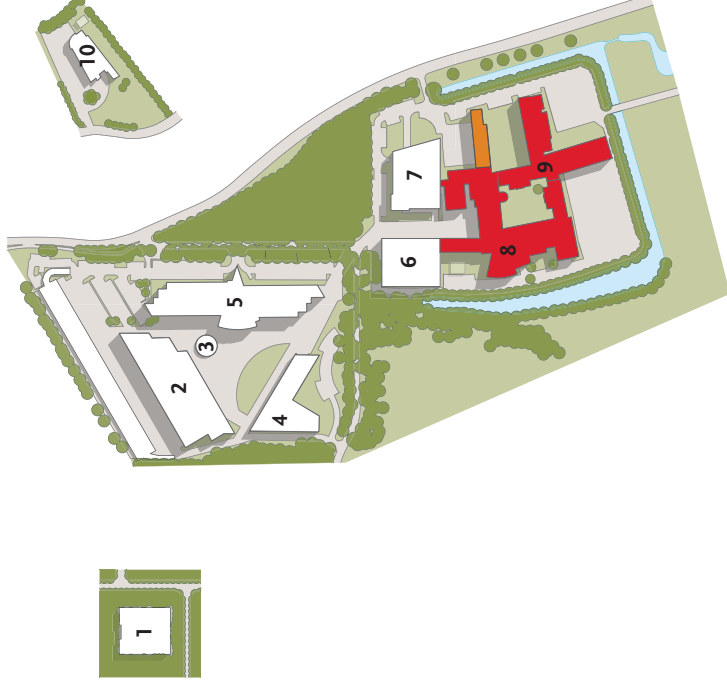
Behoeftte in 2030 (circa): 48.700  
 Af te stoten voor 2030: -13.213

**Gebouwenbestand 2030**

Sloop Ruitenberglaan 26 - oud	0
Ruitenberglaan 26 - B/CT	4.992
Ruitenberglaan 26 - AKMA	1.680
Ruitenberglaan 26 - Engineering	7.533
Ruitenberglaan 26 - ICA	0
Ruitenberglaan 27	6.030
Ruitenberglaan 29	8.904
Ruitenberglaan 31	15.735
Ruitenberglaan 33 Lokaal 99	251
Beverweerdlaan	1.872
Papendallaan	3.114
<b>Totaal</b>	<b>48.239</b>

**OVERZICHT GEBOUWEN ARNHEM**

- 1 Papendallaan
  - 2 Ruitenberglaan 29
  - 3 Ruitenberglaan 33 "Lokaal 99"
  - 4 Ruitenberglaan 27
  - 5 Ruitenberglaan 31
  - 6 Ruitenberglaan 26 "B/CT" en "AKMA"
  - 7 Ruitenberglaan 26 "Engineering"
  - 8 Ruitenberglaan 26 "Oud"
  - 9 Ruitenberglaan 26 "ICA"
  - 10 Beverweerdlaan
- Gebouw geheel of gedeeltelijk afstoten tot 2020  
● Gebouw geheel of gedeeltelijk afstoten tot 2030





Gebouwnaam m2 BVO totaal

Huidig gebouwenbestand	
Kapittelweg 33	38.921
Kapittelweg 35	17.131
Laan van Scheut 2	8.905
Laan van Scheut 10	14.588
Verlengde Groenestraat	4.261
Berg en Dalseweg	5.393
Heyendaalseweg-Albertinum	2.879
Heyendaalseweg - Gymnasium	8.091
Heyendaalseweg-Technovium	1.600
Molkenboerstraat	4.631
Groenewoudseweg	5.339
Philips van Leydenlaan	1.580
Totaal	107.980

Behoefte in 2020 (circa): 104.860  
 Af te stoten voor 2020: -3.120

Gebouwenbestand 2020

Kapittelweg 33	38.921
Kapittelweg 35	17.131
Laan van Scheut 2	8.905
Laan van Scheut 10	14.588
Verlengde Groenestraat	4.261
Berg en Dalseweg	0
Heyendaalseweg - Albertinum	2.879
Heyendaalseweg - Gymnasium	5.091
Heyendaalseweg-Technovium	1.600
Molkenboerstraat	4.631
Groenewoudseweg	5.339
Philips van Leydenlaan	1.580
Totaal	104.926

Behoefte in 2030 (circa): 83.130  
 Af te stoten voor 2030: -21.796

Gebouwenbestand 2030

Kapittelweg 33	38.921
Kapittelweg 35	17.131
Laan van Scheut 2	8.905
Laan van Scheut 10	14.588
Verlengde Groenestraat	0
Heyendaalseweg - Albertinum	0
Heyendaalseweg - Gymnasium	5.091
Heyendaalseweg-Technovium	0
Molkenboerstraat	0
Groenewoudseweg	0
Philips van Leydenlaan	1.580
Totaal	86.216

OVERZICHT GEBOUWEN NIJMEGEN

- 1 Verlengde Groenestraat 75
- 2 Laan van Scheut 10
- 3 Laan van Scheut 2
- 4 Kapittelweg 33
- 5 Kapittelweg 35
- 6 Berg en Dalseweg 81
- 7 Professor Molkenboerstraat 3
- 8 Heyendaalseweg 98 "Technovium"
- 9 Groenewoudseweg
- 10 Heyendaalseweg 121 "Albertinum"
- 11 Heyendaalseweg 141 "Gymnasium"
- 12 Philips van Leydenlaan 25



● Gebouw van verhuur extern naar intern gebruik voor 2020

● Gebouw geheel of gedeeltelijk afstoten tot 2020

● Gebouw geheel of gedeeltelijk afstoten tot 2030

# 4. Organisatie en duurzaamheid

Een succesvolle implementatie van de strategie staat of valt met de acceptatie van de consequenties door de stakeholders. Door vooraf een gedeeld draagvlak te creëren kan actief bijgedragen worden aan een succesvol eindresultaat. In dit hoofdstuk benadrukt het concept 'bricks, bytes en behaviour' het belang van de samenhang tussen huisvesting, ICT en de organisatiecultuur. Tenslotte worden de huidige activiteiten op gebied van duurzaamheid vermeld.

## 4.1 BRICKS, BYTES EN BEHAVIOUR

Bij bricks, bytes en behaviour gaat het om de combinatie van huisvesting, ICT en cultuur. De huisvesting is een sociaal bindmiddel, de ICT biedt de innovatieve mogelijkheden en de factor mens wordt bepaald door het gedrag, de houding en de culturomslag. Behaviour wordt als laatste genoemd binnen de 3B's, maar verhoudingsgewijs vraagt dit de meeste aandacht en is het bepalend voor de succesvolle innovatie binnen de bricks en de bites. Kernwoorden hierbij zijn: werken binnen kaders, zelfsturing, coachend leiderschap en communities.

### Bricks

De implementatie van de strategische variabelen (zoals de bezettingsgraad en blended learning) in de komende jaren, is bepalend om succesvolle innovatie binnen de huisvesting te kunnen realiseren. Keuzes in de huisvesting zullen, met een

integrale aanpak met ICT, als leidend hulpmiddel dienen om de gewenste cultuurverandering te bereiken.

### Voorbeeld

Om het maximale te halen uit de kansen die het concept professionele leergemeenschappen biedt, zal de inrichting zo moeten zijn dat zowel docenten als studenten zich er thuis voelen en graag aanwezig zijn.

### Bytes

Het informatiebeleid van de HAN is gericht op het mogelijk maken van: *"Een leven lang gepersonaliseerd leren, onderzoeken en werken in een door technologie ondersteunde sociale en open leerwerkomgeving"*. Gepersonaliseerd leren betekent dat de (leer)behoeften van het individu centraal staan en dat optimaal en efficiënt wordt ingespeeld op verschillen daarin tussen individuen, als ook dat ingespeeld wordt op de ontwikkeling dat het leren en werken zich in toenemende mate binnen een sociaal netwerk (community) voltrekt.

De ontwikkelingen in de ICT gaan naar verwachting een grote impact hebben op de kwaliteit van leren, onderzoeken en werken. De HAN heeft de volgende hoofddoelstellingen op het gebied van ICT:

- Faciliteren van gepersonaliseerd leren, onderzoeken en werken in het eigen netwerk van het individu.
- Faciliteren van "zichtbaar en vindbaar" zijn op de (nationale en internationale) open onderwijs en onderzoekmarktplaats om vragen aanbod te matchen.
- Data (voor onderwijs en onderzoek) en services zijn altijd toegankelijk en beschikbaar voor de verschillende

stakeholders.

- Optimale ondersteuning logistieke (secundaire) processen (bedrijfsvoering).
- Een passende sturing van de ICT.
- Professionalisering van alle betrokkenen op het terrein van digitale vaardigheden in brede zin.

### Voorbeeld

Als aanvulling op de inrichting van de professionele leergemeenschappen, zal een passende ICT-structuur aangelegd moeten worden die faciliteert bij het leren, onderzoeken en werken voor zowel het individuaal als het team.

### Behaviour

Een positieve grondhouding ten opzichte van de plannen, zal bijdragen aan een succesvolle implementatie en eindresultaat op gebied van huisvesting, innovatie en de strategie als geheel. Daarom is het van belang de managers en het personeel mee te nemen bij het vormgeven van de plannen. Een gedeelde visie is de basis voor een geslaagde culturomslag.

#### 4.2 DUURZAAMHEID

De HAN heeft een energieconvenant ondertekend, om de uitstoot van CO2 in de bedrijfsvoering flink terug te dringen, onder andere door het investeren in nieuwe technieken. In dit convenant, bestaande uit vier meerjarenafspraken (MJA), is een inspanningsverplichting vastgelegd om te komen tot een energiebesparing van 30% in de periode 2005-2020. Inmiddels heeft de HAN de eerste drie meerjarenafspraken gerealiseerd. In de laatste meerjarenafpraak voor de periode 2016-2020 is nog een besparing van ca. 5% te realiseren. Deze besparing zal hoofdzakelijk worden behaald met duurzame investeringen in het groot onderhoud.

Bij de bouw van de nieuwere gebouwen in Nijmegen is duurzaamheid ook als een van de uitgangspunten genomen. Zo was de Kapittelweg 35 bij oplevering het meest duurzame onderwijsgebouw van Nederland. Bij renovaties van gebouwen wordt rekening gehouden met de koellast en worden energieverslinders als warmtegeordijnen zo min mogelijk toegepast.

De duurzaamheid van gebouwen zal ook een rol gaan spelen in de keuzes voor de huisvesting. Zo zullen de niet of weinig duurzame gebouwen bijvoorbeeld eerder afgestoten worden.

# 5. Risico's en beheersmaatregelen

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen weergegeven. Door samen met de belanghebbende afdelingen en personen de risico's vroegtijdig inzichtelijk te maken, kan er een passend plan ontwikkeld worden waarmee risico's beheersbaar worden en eventuele gevolgen kunnen worden voorkomen of opgevangen.

## 1. STUDENTAANTALLEN (IMPAIRMENT / PERSONEEL)

De ontwikkelingen in studentaantallen kunnen, vanwege bijvoorbeeld wijzigingen in overheidsbeleid, afwijken van de beschreven scenario's in paragraaf 3.3. Bij een forse stijging in studentaantallen waarmee de maximale capaciteit van 35.000 studenten wordt overschreden, is mogelijk een herfinanciering vereist. Bij een forse daling in studentaantallen ontstaat leegstand wat mogelijk impairment als gevolg heeft. Tevens zal een overschot aan personeel ontstaan wat reductie als gevolg heeft. Alhoewel dit niet een huisvestingszaak is, is het van belang om de gevolgen van dit risico samen met de belanghebbende afdelingen te beheersen.

### Beleid

Voor de lange termijn visie zijn worst-case scenario's uitgewerkt die inzicht geven in de gevolgen van studentontwikkelingen op de huisvestingsbehoefte. Door jaarlijks de ontwikkelingen te vergelijken met het strategisch huisvestingsplan, kunnen afwijkingen tijdig opgemerkt worden. Het strategisch huisvestingsplan wordt elke 4 jaar (in lijn met het Instellingsplan) herijkt. Dit heeft onder andere implicaties voor de beleidsterreinen Personeel, Marketing en ICT. Een gedetailleerde uitwerking van de implicaties voor deze beleidsterreinen maakt echter geen deel uit van dit plan.

## 2. BEHEERSBAARHEID PROJECTEN

Het beheersen van projecten op het gebied van bijvoorbeeld planning, kwaliteit en financiën is een terugkerende uitdaging. Het mislukken hiervan kan leiden tot stijgende kosten en verlaging van kwaliteit.

### Beleid

De beheersbaarheid van projecten wordt verbeterd door de invoering van een projectmethodiek, welke vanaf 1 januari 2016 operationeel is. In deze projectmethodiek worden de verantwoordelijkheden duidelijk toegewezen, beslismomenten ingelast en input van interne adviseurs meegenomen.

IMPACT











KANS


















BEÏNVLOEDBAARHEID





	IMPACT	KANS	BEÏNVLOEDBAARHEID
<p><b>3. ONVOLDOENDE ANIMO VANUIT WERKVELD</b>  Het integreren van het werkveld heeft als gevolg dat de huisvestingsbehoefte hoger wordt. Er zal een overschot aan ruimtes ontstaan wanneer er te weinig animo vanuit het werkveld is.</p> <p><b>Beleid</b>  Het integreren van het werkveld gebeurt met name in bestaande verbindingzones. Daardoor wordt het risico op onbenutte ruimte verlaagd.</p>			
<p><b>4. VERDELING ARNHEM NIJMEGEN</b>  Nijmegen is een populaire studentenstad waardoor het risico ontstaat dat de toestroom aan studenten in Nijmegen relatief verder zal toenemen ten opzichte van Arnhem. Hierdoor kan de scheve verdeling tussen de twee campussen verder toenemen.</p> <p><b>Beleid</b>  In het strategisch huisvestingsplan wordt gesteld dat huisvestingsvraagstukken campusbreed worden beschouwd. Daardoor bestaat de mogelijkheid om opleidingen tussen de campussen Arnhem en Nijmegen te verplaatsen. Met de gemeente Arnhem is een convenant opgesteld om met een samenwerkingsverband genoeg animo te behouden voor de campus Arnhem. Voor de toekomst is het van belang dat de afspraken uit het convenant genoeg aandacht krijgen. Bovendien is dit risico te beheersen doordat het concept Internationaliseren in Arnhem wordt toegepast. Dit geeft de kans om parallel met Nijmegen te groeien al dan niet te dalen.</p>			
<p><b>5. HUUR VAN DE PANDEN</b>  De HAN loopt een aanzienlijk risico wanneer zij panden huurt. De continuïteit van opleidingen kan namelijk in gevaar komen als de verhuurder vroegtijdig het contract wil opzeggen.</p> <p><b>Beleid</b>  Dit risico kan verlaagd worden door het vroegtijdig opzeggen van contracten in toekomstige contracten te ondervangen. Deze beheersmaatregel ligt bij de contracteigenaar welke ondersteuning kan inschakelen bij de afdeling Juridische Zaken.</p>			

	IMPACT	KANS	BEÏNVLOEDBAARHEID
<p><b>6. OWNERSHIP IMPLEMENTATIE STRATEGISCHE VARIABELEN</b>  Het gevaar bestaat dat de implementatie van een strategische variabele niet duidelijk genoeg in de situatie is belegd. Als gevolg kan het einddoel van een strategische variabele niet worden bereikt.</p>			
<p><b>Beleid</b>  Dit risico kan ondervangen worden door het duidelijk toekennen van verantwoordelijkheden aan de juiste personen of afdelingen.</p>			
<p><b>7. VERANDERING BEDRIJFSULTUUR</b>  Een succesvolle implementatie van de huisvestingsstrategie gaat gepaard met een verandering in de bedrijfscultuur. De geplande vermindering van de huisvestingsbehoefte voor de komende jaren is afhankelijk van het implementeren van de strategische variabelen, zoals PLG's en Bezettingsgraad en daardoor afhankelijk van het gedrag van de mensen binnen de HAN. Hetzelfde geldt voor de verschuiving van faculteitsniveau naar campusniveau, wat betreft het invullen van huisvestingsbeleid op basis van behoeften van opleidingen en instituten. Naast de standaardisatie van huisvestingsconcepten bestaat het risico dat dit niet gelijktijdig met een standaardisatie binnen de logistieke en inhoudelijke onderwijsrichting plaatsvindt.</p>			
<p><b>Beleid</b>  Het tijdig bespreekbaar maken van gedrag en het toekennen van verantwoordelijkheden kan een verandering binnen de bedrijfscultuur bespoedigen. Hierbij kan gedacht worden aan gezamenlijke sessies met de belanghebbenden om een gedeelde visie en consensus te creëren. Naast de standaardisatie van de huisvestingsconcepten (bouwstenen) is het van belang gelijktijdig een standaardisatie van logistieke en onderwijsinhoudelijke bouwstenen op te starten om een succesvolle samenwerking te bespoedigen.</p>			
<p><b>8. BESLUITVORMINGSPROCES</b>  Het strategisch huisvestingsplan heeft betrekking op de periode 2016-2020. Echter wordt dit plan opgesteld in 2016. Dit heeft als gevolg dat de implementatie van het project pas laat in het traject tot stand wordt gebracht. Dit kan ertoe leiden dat het alsmaar moeilijker wordt om strategische variabelen toe te passen, bijvoorbeeld in het geval van de verwachte stijging in studentaantallen.</p>			

	IMPACT	KANS	BEÏNVLOEDBAARHEID
<p><b>Beleid</b> Dit risico kan verlaagd worden door het besluitvormingstraject te versnellen en beleid op tactisch en operationeel niveau door te voeren met inachtneming van de strategische doelstellingen.</p>			
<p><b>9. OPVOLGING BESLUITEN</b> Ondanks besluitvorming kan er afgeweken worden van het huisvestingsplan. Dit leidt tot ad hoc acties die vragen om aanvullende financiering en inspanningen die niet aansluiten bij de kaders van het Instellingsplan en strategisch deel van het huisvestingsplan.</p>			
<p><b>Beleid</b> Dit risico kan worden verminderd door bij toekomstige projecten zowel het strategisch als tactisch huisvestingsplan als leidend principe te hanteren.</p>			
<p><b>10. TOEKOMSTIGE HUISVESTINGSBEHOEFTE</b> Het risico bestaat dat er in de toekomst een focus komt op andere vormen van leren, zoals digitaal leren, minder fysiek onderwijs of onderwijs in het werkveld. De uitwerking van het Instellingsplan kan daarmee leiden tot een andere behoefte aan gebouwen en ruimten dan die momenteel in beheer zijn.</p>			
<p><b>Beleid</b> Zowel het strategisch huisvestingsplan als tactisch huisvestingsplan zijn gevormd om dit risico te ondervangen. Deze plannen bieden variabelen waarmee op een flexibele wijze in de huisvestingsbehoefte kan worden voorzien. Bovendien is in het strategisch huisvestingsplan gesteld dat investeringen in huisvesting worden beschouwd als collectieve middelen. Dit zorgt ervoor dat campusbreed in de huisvestingsbehoefte kan worden voorzien, waardoor de toekomstige huisvestingsbehoefte beheersbaar is.</p>	 laag   gemiddeld   hoog	 laag   gemiddeld   hoog	 hoog   gemiddeld   laag

# 6. Conclusies en aanbevelingen

Op basis van het Instellingsplan en het plan van aanpak strategisch huisvestingsplan 2016-2020 is, in samenwerking met alle stakeholders, een huisvestingsstrategie ontwikkeld die zal bijdragen aan het realiseren van de bestaande organisatie-doelen. In dit hoofdstuk worden de bijbehorende conclusies en aanbevelingen vermeld.

De bestaande situatie van de HAN is ingedeeld in drie domeinen, namelijk onderzoek & onderwijs, verbinden en kantoren. In zijn geheel en per domein is een strategische koers bepaald die, rekening houdend met de toekomstige studentaantallen, vorm geeft aan de vraag naar huisvesting. De strategische koers is bepaald door acht strategische variabelen zoals weergegeven in paragraaf 2.4. De variabelen kunnen onafhankelijk van elkaar en op eigen snelheid toegepast worden. Binnen het domein onderwijs & onderzoek ligt de focus op het behalen van een efficiëntieslag op de bezetting en het realiseren van een flexibele inrichting. Binnen het domein verbinden zullen bestaande succesvolle concepten verder uitgewerkt worden en waar nodig nieuwe concepten geïntroduceerd worden. Binnen het domein kantoren worden flexwerkplekken verder uitgebreid.

## 7.1 GEWENSTE VASTGOEDPORTEFEUILLE

De gewenste vastgoedportefeuille wordt in dit hoofdstuk beschreven met een focus op 2016-2020 en een vergezicht

naar 2030. Dit laatste om richting te geven aan gebouwen waarin geïnvesteerd kan worden en waar geen tot geringe investeringen in worden gedaan.

### Inzet strategische variabelen

- Er wordt ingezet op een flexibilisering van de ruimten, zowel binnen het domein onderwijs & onderzoek als de verdere doorvoering van het flexwerken binnen het domein kantoren. De flexibilisering krijgt verder gestalte door het domein verbinden te vergroten en daar samen met onderwijs, onderzoek en werkveld invulling aan te geven.
- Het invoeren van professionele leergemeenschappen vraagt een flexibele invulling van ruimtegebruik omdat meerdere instituten en opleidingen gebruik kunnen maken van een professionele leergemeenschap. De herkenbaarheid wordt gecreëerd op instituutsniveau.
- De behoefte aan flexibilisering over gebouwen heen vraagt het centraal bepalen van kaders. Binnen deze kaders is er voor gebruikers een bepaalde vrijheid om hieraan eigen invulling aan te geven. Een efficiënte slag kan met name gemaakt worden door aandacht te geven aan integrale aanpak van inrichting en sfeer, hetgeen aanzienlijk minder kosten met zich meebrengt dan verbouwingen.
- Het Instituut voor Sport en Bewegingsstudies (ISBS) wordt veel genoemd als voorbeeld van de richting waarop het onderwijs en onderzoek zich binnen de HAN wil ontwikkelen. Bij de geplande verhuizing/inkrimping in 2017 wordt bij ISBS een volgende stap gezet in de integratie van studenten, docenten en werkveld. Dit plan kan als aansprekend voorbeeld en

pilot dienen voor andere projecten.

### Match tussen vraag en aanbod

- Uitgangspunt is geen verdere uitbreiding van de vastgoedportefeuille en in te zetten op renovatie/revitalisatie.
  - De komende vier jaar wordt ingezet op een lichte daling van de vastgoedportefeuille in Arnhem en Nijmegen. De implementatie van de aangenomen variabelen zoals bezetting en blended learning zal de komende jaren gestalte krijgen. Gekozen wordt om daarom de eerste twee jaar de reductie nog niet in te zetten, maar te benutten door voorbereidingen te treffen in de planvorming en om de piek op korte termijn op te vangen.
- ### Campusen Arnhem en Nijmegen
- Uitgangspunt is dat de huidige verdeling 30/70 tussen Arnhem en Nijmegen in stand blijft. De natuurlijke aantrekkingskracht van Nijmegen als studentenstad maakt dat er inspanning geleverd moet worden in Arnhem om de verhouding in ieder geval zo te houden. Realisatie van studentenwoningen voor internationale studenten is hier een voorbeeld van. Ook wordt geïnvesteerd in de vorming van een aantrekkelijk 'sciencepark' met verruimde openstelling van voorzieningen en een goede verbinding met de stad Arnhem.
  - De flexibele vastgoedschil wordt gehanteerd op en bedraagt 16%.



### Gebouwen die in aanmerking komen voor afstoting beperkte investering

De gebouwen waaraan de komende jaren beperkt geïnvesteerd wordt zijn die gebouwen die op termijn afgestoten kunnen worden. Dit betreft tot 2020 het oude deel van Ruitenberglaan 26 en tot 2030 in Arnhem de Ruitenberglaan 26 oud overig en ICA en in Nijmegen de Verlengde Groenestraat, Heyendaalseweg-Albertinum, Heyendaalseweg-Technovium, Molkenboerstraat en de Groenewoudseweg.

### 7.2 BRICKS, BYTES EN BEHAVIOUR

Keuzes in de huisvesting zullen, met een integrale aanpak met ICT, als leidend hulpmiddel dienen om de organisatie mee te nemen in het gebruik van minder ruimte waarbij de inrichting van de ruimte verschuift en er een andere verhouding tussen de domeinen ontstaat.

### 7.3 TACTISCH HUISVESTINGSPLAN

Na goedkeuring van het Huisvestingsplan 2016-2020 Deel 1: Strategisch, zal op basis van het strategisch deel een tactisch huisvestingsplan worden opgesteld. Dit zal in samenwerking met de betrokken docenten en studenten binnen onderwijs & onderzoek worden uitgewerkt. In dit plan zullen de consequenties voor 2016-2020 centraal staan.