

Het vastgoed van een universiteit vergt permanente zorg, renovatie en uitbreiding. Met haar project

‘UGent Verbeeldt 2050’ bouwt de Gentse universiteit aan een 21ste-eeuwse instelling voor hoger onderwijs en academisch onderzoek, mét oog voor duurzaamheid, internationalisering en digitalisering.

Tussen practica en Utopia

Een vastgoedstrategie voor de lange termijn

Rik Van de Walle, Koen De Bosschere, Ellen Lauwereys & Jeroen Vanden Berghe

Universiteit Gent

‘... de wetenschap evolueert sneller dan de universiteit kan bouwen’

Sinds 2019 werkt de Universiteit Gent (UGent) aan een globale strategie om haar historisch gegroeide vastgoedportefeuille in de Gentse regio² te herschikken. Ze doet dat via een breed gedragen participatief proces, genaamd ‘UGent Verbeeldt 2050’. Hoe willen de huidige medewerkers en studenten van de UGent hun campussen en gebouwen zien evolueren voor de uitvoering van de universitaire kerntaken onderwijs en onderzoek? En hoe willen ze hun ambities op het vlak van duurzaamheid, internationalisering, digitalisering en dialoog met de maatschappij mee integreren? Dat zijn vragen die we in drie verschillende fasen beantwoord hebben en die geleid hebben tot een globale structuurvisie voor de UGent in 2050 en een roadmap om dat streefbeeld over de komende 25 jaar te realiseren.

Fase 1: het handvest

‘De Universiteit Gent is fysiek gegroeid uit een samenspel van pragmatische oplossingen en avontuurlijke keuzes (...). Het is een universiteit die ontstaan is in een pakhuis, een kapel, een bibliotheek en een kloosterschool. Een universiteit die kerken en beluiken afbrak om er tempels van wetenschap op te bouwen, legerkazernes verbouwde tot wetenschapspark en ondertussen groen in de stadsrand omturnt tot *tech lanes*. Een universiteit die oploeft tussen practica en Utopia.’

Zo opent het handvest dat na een intensief dialoog- en overlegtraject met de faculteiten, experts, academici, studenten en andere belanghebbenden tot stand kwam en als kompas zal dienen voor de infrastructuurkeuzes die de universiteit de komende jaren zal maken.

Het handvest verlaat de bestaande logica van tienjarige investeringsplannen die uitgaan van concrete en actuele problemen, wensen en noden van het bestaande patrimonium (zoals plaatsgebrek en renovatie) en die uitgevoerd worden binnen de bestaande, beperkte financiële draagkracht. Het vervangt die resoluut door een logica die de blik richt op wat wenselijk of nodig zal zijn in 2050. Deze logica daagt de universitaire gemeenschap uit om goed na te denken over de missie van de universiteit, de waarden die ze wil uitdragen, haar visie op de toekomst van onderwijs en onderzoek, de vertaling van haar beleidskeuzes, hoe ze haar relatie met de stad en met de maatschappij ziet, en de manier waarop we al die aspecten kunnen ondersteunen en versterken via doelgerichte infrastructuurinvesteringen. Het handvest formuleert drie elementaire stelregels die samenvatten wat de essentie van de universiteit is:

- *Kennis en inzicht creëren en delen.* Onderwijs en onderzoek zijn de kerntaken van de universiteit, en zullen dat de komende eeuw ook blijven. Dit betekent dat de infrastructuur moet bedacht worden op optimaal onderwijs en onderzoek, waarbij beide idealiter in constante symbiose functioneren en ze de uiteenlopende talenten van medewerkers en studenten letterlijk ruimte geven.

Vastgoedmanagement

Onderzoeks- en onderwijsnoden krijgen bij infrastructuurkeuzes het primaat op administratieve structuren of beheersmatige logica.

- *Samenwerken, samen denken, samenkomen.* De infrastructuur van de UGent moet zo zijn ingericht dat ze de menselijke interactie en diversiteit centraal stelt en de ideeënuitswisseling tussen onderzoekers en lesgevers, tussen studenten en lesgevers, tussen medewerkers en academici et cetera faciliteert.
- *Openheid naar stad en samenleving.* De UGent is een gemeenschapsuniversiteit die de dialoog wil aangaan met de stad die haar huisvest, de samenleving waarin ze functioneert en de wereld die ze onderzoekt. Dit houdt in dat de UGent bij de ontwikkeling van haar campusen steeds rekening houdt met het stadsweefsel, de bezorgdheden van de bewoners en de bedrijven, en de sociale en culturele context. Ruimte is een gedeeld goed, waarbij de universiteit niet enkel vragende maar ook delende partij wil zijn.

Geen loze begrippen

Aanvullend hebben we nagedacht over noden en opportuniteiten van de 21ste eeuw: verduurzaming, internationalisering en digitalisering. Klimaattransitie, energietransitie en circulariteit zijn geen loze begrippen, maar ambities die het universiteitsbestuur via zijn klimaatplan in doelstellingen en acties omzet. Het handvest roept op om beter en bewuster om te gaan met zowel open als bebouwde ruimte. Het stelt digitalisering in de eerste plaats in te zetten als middel om onderzoek en onderwijs te optimaliseren, en het dus niet in plaats te stellen van aantrekkelijke fysieke campusen voor studenten en medewerkers. De huidige historisch gegroeide versnippering over wijdverbreide sites en campusen creëert veel logistieke uitdagingen en staat organische samenwerking en toevallige ontmoeting soms in de weg. Het handvest stelt voor om te evolueren naar een kleiner aantal grotere clusters die onderling goed verbonden zijn, goed geïntegreerd zijn in het omliggende stedelijke weefsel, en veilig en vlot bereikbaar zijn.

Parallel aan de totstandkoming van het handvest hebben we een patrimoniumanalyse gemaakt van de universitaire infrastructuur, haar mogelijkheden, sterktes en zwaktes. Aan de hand van de stelregels en de opportuniteiten uit het handvest hebben we de huidige situatie onder de loep genomen en een doorkijk geboden naar de potenties voor de ontwikkeling van de universiteit tot een succesvolle en duurzame onderwijs- en onderzoeksinstelling in een stedelijke context.

Fase 2: het ruimtelijk kader

In de tweede fase hebben we de visie uit het handvest vertaald in een concreet ruimtelijk-strategisch plan dat

de contouren vastlegt waarbinnen de UGent zich in de toekomst in en met de stad kan ontplooiën. Dit ruimtelijk kader legt ook de kerncampussen vast; dit zijn de campusen die in de patrimoniumanalyse als potentieel voor het versterken van de kerntaken en duurzame en digitale transitie naar voren kwamen. Deze kerncampussen hebben we vervolgens gegroepeerd in drie campusclusters, aangevuld met een aantal verbredende plekken. Die clusters zullen we verder ontwikkelen als de plekken waar onderwijs en onderzoek zich in synergie met elkaar, met de stad en met de maatschappij ten volle kunnen ontplooiën. In samenwerking met de faculteiten hebben we een toekomstperspectief uitgetekend, waaronder een verhuisscenario voor de activiteiten op de campusen die op termijn niet langer deel zullen uitmaken van de kerncampussen. Deze campusen en/of gebouwen zal de universiteit – eens ze zijn verlaten – een andere invulling geven, in concessie of erfpacht geven aan een derde partij en/of verkopen. Deze keuzes zullen we te gepaste tijde onderzoeken; ook het stadsbestuur zal hierover in functie van de wijkontwikkeling een rol opnemen.

Drie sterke locaties

Concreet zal de UGent evolueren van 21 campusen naar drie campusclusters (zie Figuur 1 op p. 27). De campusclusters zijn sterke, complementaire maar onafhankelijke plaatsen in de stad waar we het onderwijs en onderzoek in verwevenheid met elkaar verder ontwikkelen.

- De *stadscluster* zal de thuisbasis blijven voor de faculteiten Letteren & Wijsbegeerte, Recht & Criminologie, Politieke & Sociale Wetenschappen en delen van de faculteiten Ingenieurswetenschappen & Architectuur en Wetenschappen: een groepering van hoofdzakelijk alfafaculteiten met de statige Aula Academica en de iconische Gentse boekentoren als oriëntatiepunten. De stadscluster ligt in het historische hart van de UGent, is op gebouwniveau sterk verweven met het stadsweefsel en met de studentenhuysvesting en kenmerkt zich door de heel dichte bebouwing. Belangrijke delen van het

**Het handvest roept op
om beter en bewuster**

om te gaan met zowel

open als bebouwde ruimte

Vastgoedmanagement

patrimonium dateren uit de 19de eeuw. Met deze cluster bouwen we mee aan een vitale publieke ruimte die stad, universiteit en socio-culturele instellingen verbindt tot één coherent en verweven geheel.

- De *middencluster* zal huisvesting bieden aan de faculteiten Geneeskunde & Gezondheidswetenschappen, Farmaceutische Wetenschappen, Wetenschappen en Psychologie & Pedagogische Wetenschappen. Dit is een cluster van faculteiten die hoofdzakelijk focust op natuur- en levenswetenschappen. De kerncampussen van de middencluster ontstonden in de jaren vijftig tot zeventig; ze zijn scherp afgebakend van het omliggende stadsweefsel en om die reden goed herkenbaar. Er is in vergelijking met de stadscluster veel groene ruimte en de grootste kerncampus wordt gedeeld met het universitair ziekenhuis. Mobiliteit is een grote uitdaging voor de middencluster.
- De *zuidcluster* wordt de thuisbasis voor de faculteiten Ingenieurswetenschappen & Architectuur, Bio-ingenieurswetenschappen, Economie & Bedrijfskunde en, iets oostelijker, de faculteit Diergeneeskunde. Deze cluster focust voornamelijk op technologie, innovatie en ondernemerschap en biedt ook onderdak aan de strategische onderzoekscentra VIB (Vlaams Instituut voor Biotechnologie), imec (voor nano-elektronica en digitale technologie) en Flanders Make (voor de maakindustrie), aangevuld met *research & development*-intensieve bedrijven en spin-offs van de UGent. De kerncampussen van de zuidcluster ontstonden in de jaren zeventig tot negentig, zijn scherp afgebakend van het stadsweefsel en zijn de groenste campussen van de universiteit. De zuidcluster is als wetenschapspark een onderdeel van Tech Lane Ghent, het innovatiedistrict van de stad. De cluster bevindt zich op een zeer druk mobiliteitsknooppunt dat in de komende jaren door gerichte investeringen aanzienlijk vlotter en veiliger zal worden.

Elke cluster heeft dus zijn eigen inhoudelijke thema's en biedt onderdak aan onderzoeksgroepen en opleidingen die

zich daarmee verbonden voelen, over de grenzen van de traditionele indeling van alfa-, bèta- en gammafaculteiten heen. Dit zal leiden tot maximale inhoudelijke interactie, ontmoeting en samenwerking in het kader van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening. De drie clusters liggen op een noord-zuidas en zullen herkenbaar met elkaar verbonden worden via een noord-zuidmobiliteitscorridor. Deze is goed verbonden met de belangrijkste knooppunten voor het openbaar vervoer, zoals het Sint-Pietersstation; langs deze corridor zullen zich bij voorkeur ook de grote ontwikkelingen voor studentenhuising realiseren.

Ademruimte

Naast de campusclusters komt er een beperkt aantal verbredende plekken. Deze zijn gericht op specifieke functies van de universiteit: het congrescentrum Aula in het historische hart van de stad, het Gents Universiteitsmuseum en de Plantentuin in het museumkwartier, het sportcomplex langs de watersportbaan, proefhoeves buiten de stad.

In 2050 zal op elk van de drie campusclusters ongeveer een derde van de studenten studeren, waardoor de stadscluster aanzienlijk minder druk wordt en we ademruimte kunnen creëren. Om dit streefbeeld te kunnen bewerkstelligen zal de UGent enkele zeer grote verhuisbewegingen moeten realiseren om kleinere campussen te kunnen verlaten, bestaande gebouwen grondig te renoveren en activiteiten te herlocaliseren.

Dit ruimtelijk kader voegt structuur toe aan het functioneren van de universiteit en zal ons helpen om doelgericht te investeren. Het groeperen van verwante onderzoeksteams zorgt ervoor dat we infrastructuur tussen faculteiten en wetenschapsdisciplines kunnen delen. Dankzij de mobiliteitscorridor kunnen we structureel de mobiliteit verduurzamen met hoogwaardige fiets-, tram- en busverbindingen. De exploitatie en het beheer van de campussen zal efficiënter kunnen door de verdichting en de schaalvergroting, en de duurzaamheids- en klimaatambities worden haalbaar(der).

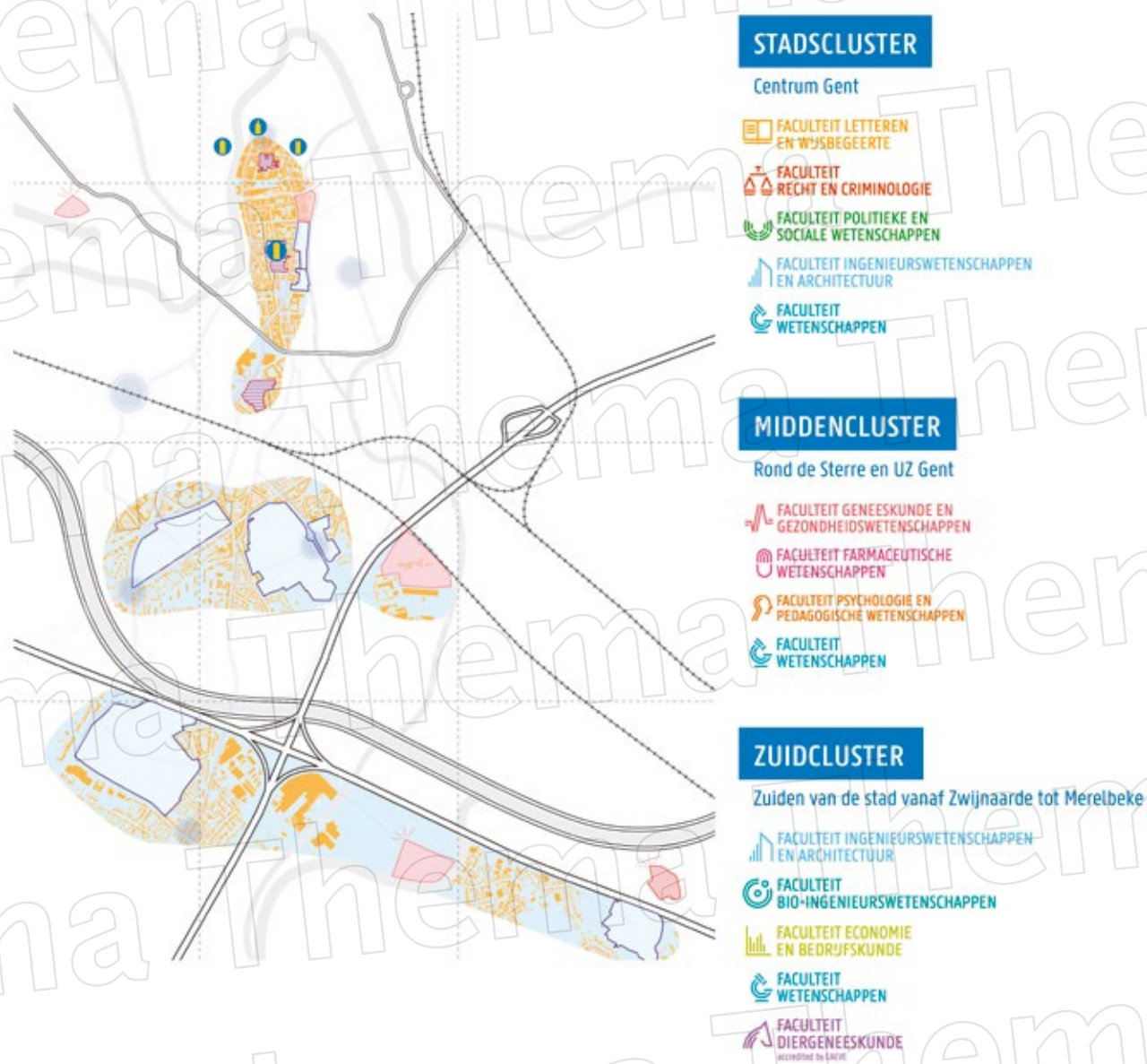
Tegelijkertijd is het ruimtelijk kader geen uitvoeringsplan in de letterlijke zin van het woord. Het is een kompas dat duidelijk de marsrichting aangeeft, maar voldoende vrijheid laat om onderweg aanpassingen door te voeren om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen of kansen. Het kader plaatst een punt op de horizon; de weg ernaartoe zal zich stapsgewijs ontplooiën.

Fase 3: de roadmap

Het doel van de derde fase was het opstellen van een meerjarenplan met een overzicht van de infrastructuurwerken en de timing die nodig zal zijn om het streefbeeld tegen 2050 te kunnen realiseren. Deze werken bestaan uit:

**De stadscluster ligt
in het historische hart
en kenmerkt zich door
heel dichte bebouwing**

Vastgoedmanagement



Figuur 1 De drie campusclusters en de bijbehorende faculteiten. Beeld UGent/Technum-Tractebel

Vastgoedmanagement

- Het verhuizen van (delen van) faculteiten naar hun finale vestigingsplaats op een kerncampus. Het gaat in totaal over zo'n 150.000 vierkante meter. Hierbij reduceren we de beschikbare bebouwde oppervlakte niet, maar zal de ruimtewinst door efficiënter gebruik dienen als bufferruimte voor toekomstige groei.
- Het renoveren van bestaande panden tot (of het vervangen van deze panden door) energieneutrale en fossielvrije gebouwen. We streven naar EPC-label A (energieprestatiecertificaat) voor elk nieuwbouw- of casco-renovatieproject; voor monumenten streven we naar minstens EPC-label C. Het gaat in totaal over circa 500.000 vierkante meter. Ondertussen moeten we de gebouwen op de campussen die tegen 2050 verlaten worden ook verder onderhouden. Recente gebouwen zullen we uiteraard nog niet renoveren, maar we zullen wel blijvend investeren in energiebesparende maatregelen. Bij grondige renovaties pakken we de gebouwen in hun totaliteit aan. Dit leidt ertoe dat de gebouwen in kwestie leeg moeten zijn en dat er dus per cluster schuif- of bufferruimte nodig zal zijn. Vermits er momenteel geen structurele leegstand is, zullen we dus eerst moeten investeren in enkele nieuwbouwprojecten.

De roadmap die hieruit voortvloeit bevat een volgorde van bouwprojecten en een indicatieve timing per campuscluster. Het is logisch dat naarmate we verder in de toekomst kijken, de planning minder vast en concreet wordt en onvermijdelijk onderhevig zal zijn aan nieuwe inzichten, wijzigende wetgeving, opportuniteiten en ontwikkelingen in de universitaire activiteiten. De eerste versie van de roadmap heeft voornamelijk tot doel om de universiteit in staat te stellen de financiële impact te ramen en de eerste concrete stappen te zetten. Deze nuancering is echter geen vrijgeleide om het streefbeeld niet te realiseren; 'stick to the plan' is het adagium.

Om deze opdrachten effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren, maken we clustervisies en campusplannen

op. Enkel zo kunnen we de winsten van het ruimtelijk kader consolideren.

- *Clustervisies* beschrijven de gewenste inhoudelijke werking op clusterniveau: de te ondersteunen onderwijsvormen, de gedeelde onderzoeksinfrastructuur, de efficiënt georganiseerde logistieke functies, de dialoog met de medegebruikers van de kerncampussen en met partners op het stedelijke en op het Vlaamse niveau, zoals het Agentschap Wegen en Verkeer en de vervoersmaatschappij De Lijn voor de mobiliteitsvraagstukken, de relatie met de economische, sociale en culturele partners et cetera.
- *Campusplannen* vertalen die inhoudelijke werking in ruimtelijke en organisatorische richtlijnen. Elk campusplan behandelt vijf thema's: (1) mens, en waar relevant dier; (2) mobiliteit; (3) bebouwing en ontwikkelingszones; (4) ondergrondse infrastructuur, waterhuishouding en data- en warmtenetwerken en (5) biodiversiteit: natuurwaardering en groenontwikkeling. De stad dient de campusplannen goed te keuren. Ze vormen de leidraad en de randvoorwaarden voor de verdere ontwikkeling op de campus.

Miljardeninvestering

Idealiter zou je elk gebouw om de veertig jaar vervangen of grondig renoveren. Concreet zou dat voor de UGent dus jaarlijks gaan om 22.500 vierkante meter. De universiteit haalt deze doelstelling niet: sommige activiteiten vinden plaats in gebouwen van zestig jaar en ouder. Om per jaar 22.500 vierkante meter te vervangen of te renoveren is er een jaarlijks investeringsbudget van 72 miljoen euro nodig. Het gaat zelfs om 100 miljoen euro per jaar³, als je naast herinvesteringen in gebouwonderdelen en -installaties ook campusontwikkeling meerekent: groen- en mobiliteitsvoorzieningen, energie- en waterbeheer. Voor de realisatie van UGent Verbeeldt 2050 totaliseert zich dit tot een investeringsbedrag van 2,5 miljard euro over de komende 25 jaar. In de voorgaande jaren heeft de UGent aanzienlijke inspanningen geleverd om jaarlijks ongeveer 40 miljoen euro voor renovatie en nieuwbouw beschikbaar te stellen; daarvan draagt de Vlaamse overheid 15 miljoen euro bij. In zijn verkiezingsmemorandum⁴ bepleit de Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR) om de investeringstoelagen van de universiteiten substantieel en structureel te verhogen om onderwijsgebouwen aan de nieuwe technologische realiteit aan te passen en ze te verduurzamen en klimaatneutraal te maken⁵.

Een verhoging zal de kloof tussen 15 miljoen en 100 miljoen per jaar evenwel niet kunnen dichten. Daarom werken we aan een financieel model dat gebaseerd is op de volgende uitgangspunten:

- De UGent zal ernaar streven om jaarlijks minstens 40 miljoen euro in haar begroting op te nemen voor investeringen.

**Het wordt de grootste
vastgoedinvestering**

**in de geschiedenis
van de UGent**

Vastgoedmanagement

- De campussen en gebouwen die in de roadmap zijn gemarkeerd als te verlaten, genereren een bijkomende opbrengst. Eenmalig als ze zouden worden verkocht, recurrent als we voor een erfpachtstructuur kiezen.
- De systematische renovaties en/of vernieuwingen van de gebouwen zullen leiden tot een optimalisatie van de operationele kosten (energie, schoonmaak, technisch onderhoud et cetera). Het kan een keuze zijn om deze optimalisaties om te zetten in investeringsmiddelen.
- Aangezien de UGent momenteel geen externe schuldpositie heeft, onderzoeken we de mogelijkheid om interessante bankfinancieringen aan te gaan. Daarbij zullen we er wel over moeten waken dat er steeds voldoende terugbetalingscapaciteit is.
- Naast bankfinanciering gaan we ook na of alternatieve fiscaal-juridische constructies (andere eigendomsstructuren, publiek-private samenwerkingen) financieel interessant zouden kunnen zijn. Niet elk gebouw of elke functie dient in de toekomst de volle eigendom van de UGent te zijn. Momenteel zet de universiteit al partnerschappen op met andere publieke en private partners; die zullen ons gaandeweg de opportuniteiten en de valkuilen leren kennen.

Om deze ambitieuze plannen tot een goed einde te brengen, zullen ook een sterk projectteam en een efficiënte besluitvorming nodig zijn. Een investeringsvolume van circa 100 miljoen euro per jaar vereist immers een performante organisatie. Ruimtelijke planners, juridische en financiële experts, projectmanagers, projectleiders, studie-bureaus, aannemers et cetera moeten voluit inzetbaar en effectief presterend zijn. Een externe analyse van de wijze waarop de universiteit het investeringsplan de voorbije jaren heeft gerealiseerd leverde tal van waardevolle aanbevelingen op, die momenteel vorm krijgen in een nieuwe organisatievorm en hernieuwde processen.

Bij de uitvoering van grote ambitieuze projecten moet je altijd rekening houden met externe stakeholders. Belangrijke betrokkenen zijn uiteraard het stadsbestuur, dat bevoegd is voor de vergunningen; de bewoners uit de buurt, die grote veranderingen niet altijd fijn vinden (verkeers-hinder, stijging van de vastgoedprijzen, overlast allerhande et cetera) en om die reden regelmatig bezwaren uiten tegen projecten; natuurverenigingen en burgerinitiatieven die nauwgezet toezien op het behoud van waardevolle natuur; projectontwikkelaars die opportuniteiten zien in vastgoedontwikkelingen en in afwachting van de realisatie van UGent Verbeeldt 2050 al beginnen investeren (horeca, huisvesting van studenten en onderzoekers et cetera); de Vlaamse overheid, die bevoegd is voor verkeer en voor openbaar vervoer et cetera. Het is belangrijk dat de UGent als bouwheer goede contacten onderhoudt met al deze stakeholders en hen zo snel mogelijk betreft bij de uitvoering van projecten, om ze in een latere fase geen vertraging te laten oplopen door juridische of andere procedures.

Met het proces UGent Verbeeldt 2050 bouwen we aan een vernieuwde universiteit op maat van de noden van het hoger onderwijs en van het academisch onderzoek in de 21ste eeuw: internationaal, digitaal, duurzaam, klimaat-neutraal, in dialoog met de maatschappij, open en bereikbaar. Het wordt de grootste vastgoedinvestering in de geschiedenis van de UGent.

Rik Van de Walle

is rector van de Universiteit Gent

Koen De Bosschere

is hoogleraar computerwetenschappen aan de faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur van de Universiteit Gent

Ellen Lauwereys

is directeur Campus & Gebouw aan de Universiteit Gent

Jeroen Vanden Berghe

is logistiek beheerder aan de Universiteit Gent

Noten

- ¹ www.ugentmemorie.be/plaatsen/plateaugebouw
- ² De UGent telt momenteel een oppervlakte van 2,45 vierkante kilometer, verspreid over 21 campussen in de Gentse regio waarop 271 gebouwen staan (de campussen in Kortrijk, Oostende en Zuid-Korea zijn hierbij niet meegerekend). Een groot deel van het patrimonium is aan het eind van zijn levenscyclus (grotendeels gerealiseerd in de periode 1960-1980) en dus niet langer toereikend om de gevraagde kwaliteit voor onderwijs en onderzoek te bieden. Een substantieel deel van de infrastructuur is verouderd en is dringend toe aan renovatie. 90 procent van het gebruikte patrimonium van ongeveer 1 miljoen vierkante meter bruto vloeroppervlakte is eigendom van de universiteit; het resterende deel is hoofdzakelijk in gebruik bij de hogescholen uit de Associatie Universiteit Gent en bij het Universitair Ziekenhuis Gent.
- ³ Prijspeil 2023, inclusief index en btw. Eenheidsprijzen per vierkante meter zijn gebenchmarkt per functietype (laboruimtes, practica, leszalen, kantoren, parkings, restaurants, bibliotheken, stallen, werkplaatsen et cetera).
- ⁴ vlir.be/publicaties/verkiezingsmemorandum-2024
- ⁵ Op het moment van schrijven zijn de formatiegesprekken voor de nieuwe Vlaamse regering nog lopende. Het is dus koffiedik kijken welke financiële keuzes voor het hoger onderwijs de politiek zal maken.