

# Campusmanagement

Willem van Winden



# ent

Campussen zijn er in veel smaken. Eén ding hebben ze gemeen: ze worden neergezet als innovatieversnellers met een meerwaarde voor de aldaar gevestigde bedrijven en kennisinstellingen. Maar synergie komt niet vanzelf en innovatie op de campus is niet vanzelfsprekend.

Campusmanagement biedt mogelijkheden om de meerwaarde van de campus te realiseren. Dit artikel zet daarbij de belangrijkste voorwaarden en mogelijkheden uiteen.

De campus is hot en het begrip campus heeft allang niet meer uitsluitend betrekking op de universiteitscampussen. Er zijn vele varianten bij gekomen zoals science parks, open innovatiecampussen waar multinationals samenwerken met kennisinstellingen en kleinere bedrijven, maar ook campussen georiënteerd op de creatieve sector (Miao e.a., 2015).

Veel campussen worden gepositioneerd rondom een specifieke discipline, zoals biotech, media of de creatieve industrie (Van Winden e.a., 2012). Campussen zijn steeds vaker multifunctioneel: er is een mix van wonen, werken en *leisure*. De campus van de eenentwintigste eeuw moet immers een inspirerende en uitdagende werkomgeving zijn waar je niet na werktijd een kanon kunt afschieten zonder iemand te raken.

Beleidsmakers en campusontwikkelaars zetten hun campus vaak neer als innovatieversneller. De veronderstelling daarbij is dat bedrijven en kennisinstellingen op allerlei manieren van elkaars nabijheid profiteren. Netwerken komen sneller tot stand, voorzieningen kunnen worden gedeeld en zo kan er een innovatieve vibe ontstaan. Maar is dat ook zo? In hoeverre wordt er echt meerwaarde gerealiseerd?

Dit artikel geeft een reflectie op het verschijnsel van de campus als innova-

tieveversneller. Er wordt in het bijzonder gekeken naar de condities die nodig zijn om meerwaarde op de campus te realiseren en wat deze meerwaarde inhoudt. In het bijzonder wordt ingegaan op de vraag of en in hoeverre campusmanagement, indien het al aanwezig is, positieve synergie-effecten actief kan bevorderen. Het artikel is gebaseerd op literatuuronderzoek, aangevuld met interviews met campusmanagers en de campusgebruikers van vijf kenniscampussen in Europa: De Biocant Biotech Campus in Coimbra, Strijp-S en de High Tech Campus in Eindhoven, The Digital Hub in Dublin en Arabianranta in Helsinki.

De veronderstelde toegevoegde waarde van een campus zit in de synergie van het campusconcept: de interactie tussen de campushuurders en gebruikers leidt tot een effect dat groter is dan de som van de individuele effecten. Deze meerwaarde bestaat uit drie aspecten. Allereerst kunnen gebruikers op de campus voorzieningen delen wat tot kostenbesparingen leidt. Denk bijvoorbeeld aan laboratoria, vergaderruimtes en ICT-infrastructuur. Ten tweede kan een campus een katalysator zijn voor innovatieve samenwerkingen, doordat nabijheid tussen individuele onderzoekers en bedrijven samenwerking eenvoudiger maakt. Ten derde biedt een locatie op een campus imago- en reputatievoordelen voor kleine bedrijven omdat die





dan worden geassocieerd met een groter geheel. Synergie maakt een campus niet alleen interessant als vestigingslocatie voor de gebruikers maar ook voor de uitbater. Bedrijven zullen bereid zijn extra huur te betalen als de campus aantoonbare voordelen oplevert in termen van kostenbesparing of innovatieversnelling.

### Synergie door campusmanagement

Succesvolle campussen hebben dus een meerwaarde, maar wat kunnen campusmanagers doen om de synergie op de campus te bevorderen? Uit het onderzoek komen vier aspecten naar voren waar invloed op uitgeoefend kan worden: het ontwerp, toelatingsbeleid, beleid op het delen van voorzieningen en bevordering van sociale netwerken.

Een goed ontwerp met transparante gebouwen, goede looproutes en ontmoetingsplekken stimuleert interactie. Netwerken kunnen overal ontstaan, maar “design matters”, aldus de campusmanagers. Dit beeld wordt bevestigd door recente studies over de relatie tussen fysieke ruimte, kennisdeling en innovatie (Heerwagen e.a., 2004; Rashid e.a., 2006). Goed ontworpen werkruimtes, openbare ruimte en ontmoetingsplekken kunnen leiden tot meer ontmoetingen, zowel gepland als toevallig.

Tijdens die ontmoetingen kan kennis en informatie worden gedeeld. Het ontwerp van de werkomgeving is dus van invloed op de intensiteit van ontmoetingen tussen collega's. Op zichzelf is een ontmoeting natuurlijk niet innovatiebevorderend, maar Penn e.a. (1999) stellen dat een hogere ontmoetingsfrequentie ook leidt tot meer nuttige interacties.

De High Tech Campus van Eindhoven is een goed voorbeeld van een campus waar het ruimtelijk ontwerp zeer expliciet en bewust wil bijdragen aan ontmoetingen. De campus is concentrisch opgezet. Het hart van de campus wordt gevormd door het grote, langgerekte gebouw *The Strip*, waarin allerlei collectieve voorzieningen zijn gehuisvest zoals vergaderruimtes, horeca en retail. Om de centrumfunctie te stimuleren is er de regel dat de huurders van de campus geen grote eigen vergaderruimtes of kantines in hun gebouw mogen hebben. Grenzend aan de Strip bevinden zich gebouwen met gedeelde gespecialiseerde voorzieningen zoals laboratoria. Aan de rand van de campus zijn er parkeergarages; de campus zelf is vrijwel autovrij. Wandelpaden zijn bewust zo aangelegd dat de kans op spontane ontmoetingen wordt gemaximaliseerd. De maximale loopafstand tussen de centraal gelegen faciliteiten en de andere gebouwen is ongeveer acht minuten.



Een belangrijk aspect van campusmanagement is een actief en selectief toelatingsbeleid. Een selectiebeleid kan er aan bijdragen dat de campusgebruikers ook echt iets aan elkaar hebben. Campusuitbaters zijn vaak geneigd om niet te streng te zijn: huurinkomsten zijn immers een belangrijk doel voor de verhuurder. Maar teveel diversiteit op de campus werkt niet; een zekere mate van focus en specialisatie is nodig. In een recent onderzoek werden twaalf campussen met elkaar vergeleken (Koçak & Can, 2013). Het bleek dat er veel meer kennis werd gedeeld in sectorspecifieke campussen die zijn toegespitst op een bepaald thema, zoals biotech of creatieve industrie, dan op meer algemene en gediversifieerde locaties. Ook werden er meer gezamenlijke innovatieprojecten geteld.

Voor innovatieve netwerken is geografische nabijheid belangrijk, maar nabijheid alleen is niet genoeg. Andere typen nabijheid zijn minstens zo belangrijk, zoals cognitieve nabijheid (het spreken van dezelfde vaktaal) en sociale en culturele nabijheid (gedeelde normen en waarden, omgangsvormen en onderling vertrouwen) (Boschma, 2005; Gertler, 2008). Campusmanagers doen er dus verstandig aan om vooral specifieke inhoudelijk gerelateerde activiteiten op de campus toe te laten. Dat klinkt eenvoudig maar is het

niet. Veel innovatie ontstaat immers juist op het snijvlak van verschillende disciplines en technologieën. Het risico van een te enge focus op een sector of technologie is dat juist dan innovatiekansen gemist worden.

Een duidelijk themaprofiel biedt nog meer voordelen: het draagt bij aan de identiteit en herkenbaarheid van de campus als *the place to be* voor bepaalde typen innovaties. Dit effect speelt sterk in Arabianranta, Helsinki. Deze campus heeft een focus rondom het thema *art and design*. Veel Finse en buitenlandse bedrijven vestigen zich er om te laten zien dat ze tot de top van de designwereld behoren (Van Winden e.a., 2012). Biocant bij Coimbra (Portugal) is een ander voorbeeld. Dit is een campus gespecialiseerd in biotechnologie. Biocant accepteert alleen geavanceerde biotech bedrijven en dan bij voorkeur bedrijven die baat kunnen hebben bij de specifieke laboratoria op de campus. Geïnteresseerde huurders moeten aantonen dat ze al een veelbelovende technologie en bijbehorend businessmodel hebben ontwikkeld.

Om een interessante mix te krijgen hantieren sommige campussen een beleid waarbij bepaalde huurders worden gesubsidieerd. Strijp-S in Eindhoven, gericht op creatieve industrie, biedt lagere huren voor dynamische maar minder kapitaalkrachtige huur-

ders zoals start-ups of culturele instellingen en initiatieven. Ook andere voorzieningen krijgen huurkorting, zoals een trendy restaurant en een indoor skate park. Deze huurders zijn welkom vanwege hun positieve spillover effecten: ze verhogen de levendigheid en reputatie van het gebied en trekken bezoekers. Verder kent Strijp-S een cultuurfonds om evenementen die bijdragen aan het gewenste campusimago financieel te ondersteunen.

Een belangrijk voordeel van een campus is dat specifieke voorzieningen gedeeld kunnen worden. Daarbij kan het gaan om faciliteiten zoals laboratoria en clean rooms. Clean rooms zijn ruimtes met speciale klimaatregulering en hoge normen voor hygiëne die nodig zijn voor productontwikkeling. Het gaat hier dus om voorzieningen die hoge kosten met zich meebrengen waardoor de meerwaarde van delen op een campus groot is. Campusmanagers doen er verstandig aan om de deeleconomie op de campus goed te organiseren. Delen leidt tot een hogere bezettingsgraad van apparatuur en voorzieningen en daarmee lagere kosten. Kleine organisaties die zelf dit soort dure voorzieningen niet kunnen betalen hebben nu wel toegang, waarbij het delen van voorzieningen ook nog eens kan leiden tot onverwachte ontmoetingen en kennisdeling tussen organisaties. *The Digital Hub*, een creatieve IT-campus in Dublin, Ierland, heeft gedeelde showrooms waar bedrijven hun nieuwe digitale media-innovaties kunnen laten zien en laten testen door het publiek. Strijp-S (Eindhoven) heeft speciale werkruimtes waar experimenten kunnen worden gedaan en waar faciliteiten voor *rapid prototyping* aanwezig zijn. Hierdoor kunnen bedrijven snel fysieke prototypen vervaardigen om hun werk te kunnen laten zien.

Verschillende studies tonen aan dat synergie in een campus sneller en beter tot stand komt als er een sterker(e) saamhorigheid of gemeenschapsgevoel is (Amin & Roberts, 2008). Innovatie ontstaat immers doordat

mensen samen werken aan ideeën, concepten en producten en daarvoor moeten ze elkaar vertrouwen en tot op zekere hoogte begrijpen. Innovatie is een sociaal fenomeen dat kan worden bevorderd door de vorming van sociale netwerken of gemeenschappen op de campus. Netwerken ontstaan vaak spontaan, maar er zijn allerlei manieren om hier actief vorm aan te geven. Het gevoel van gezamenlijkheid kan worden versterkt middels het organiseren van informele evenementen, zoals feesten, sportdagen of toernooien waar campus-teams elkaar treffen. Campusmanagement kan ook een rol spelen in meer inhoudelijk georiënteerde netwerkvorming. De High Tech Campus in Eindhoven heeft een actieve netwerkmakelaar die voortdurend op zoek gaat naar nieuwe combinaties. Het management organiseert er lezingen en seminars over specifieke onderwerpen. Daar treffen mensen elkaar rondom inhoudelijke thema's en interesses waardoor er weer nieuwe synergie op kan bloeien. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de integratie van nieuwkomers op de campus: hoe vinden zij hun weg? Het is belangrijk dat zij snel worden opgenomen in de campusgemeenschap en zo hun plek vinden. Dat voorkomt de vorming van een gesloten *old boys club*.

## Meerwaarde vereist management

Een campus biedt niet automatisch meerwaarde. Er is veel nodig om echt synergie tussen de gebruikers te bereiken. Actief synergiemanagement kan daaraan bijdragen. Het belangrijkste is een slim toelatingsbeleid gericht op complementariteit en het actief bevorderen van netwerken en gemeenschappen om zo de campus tot een geheel te smeden dat groter is dan de som der delen. Het ontwerp van de campus, op het niveau van gebouwen, maar ook als stedenbouwkundige eenheid, doet er ook toe, net als het faciliteren van een deeleconomie op de campus. Dat trekt nieuwe gebruikers aan en straalt af op de huidige

huurders. De methodes en strategieën die besproken zijn in dit artikel leveren wellicht inspiratie en hints, maar er liggen nog veel uitdagingen en vragen.

Het is bijvoorbeeld niet eenvoudig vast te stellen wat de juiste mix van gebruikers is. Bedrijven en onderzoeksgroepen in vergelijkbare vakgebieden, branches of technologieën hebben waarschijnlijk het meeste aan elkaar, maar het is ook bekend dat echte vernieuwing juist ontstaat op onverwachte kruispunten van verschillende disciplines. Bovendien kunnen er spanningen ontstaan als een nieuwe huurder een concurrent is van bestaande huurders. Ook kunnen campusgebruikers na verloop van tijd van strategie veranderen waardoor hun waarde voor de campus afneemt. Om een goede mix te behouden zou campusmanagement daarom eigenlijk ook een *exit policy* moeten hebben. Bedrijven die niets meer toevoegen moeten de campus verlaten. Selectie aan de campuspoort lijkt goed maar kan praktisch erg lastig zijn in moeilijke economische tijden. De campuseigenaar zal snel in de verleiding komen om leegstaande vierkante meters te vullen om huuropbrengsten te genereren. Bovendien is het lastig van tevoren vast te stellen wat de toegevoegde waarde gaat zijn van een nieuwe huurder.

Daarnaast is het voor campusmanagers belangrijk te realiseren dat innovatieprocessen niet altijd en overal op dezelfde manier werken. In hoogtechnologische sectoren zoals de biotechnologie vindt kennisuitwisseling heel gestructureerd plaats, vaak op wetenschappelijke congressen waar specialisten uit de hele wereld elkaar treffen. De campus is voor deze sector daarom minder relevant als netwerkplek; toevallige ontmoetingen bij de koffieautomaat zijn gezellig, maar leiden niet tot innovaties (Asheim e.a., 2007). De managers van dit type campus zullen dus niet zozeer spontane netwerken moeten stimuleren, maar veel meer moeten inzetten op gedeelde laboratoria waar specialisten elkaar ontmoeten,

of het organiseren van specifieke seminars waarbij ook specialistische deelnemers van buiten de campus worden uitgenodigd. In meer creatieve sectoren werkt het anders. Daar zijn spontane ontmoetingen juist wel belangrijk om tot vernieuwingen te leiden. Hier moet de campus juist meer open staan voor de dynamiek van de stad.

---

Willem van Winden (w.van.winden@hva.nl) is Lector Kenniseconomie van de Hogeschool van Amsterdam.

### Literatuur

- Amin, A. & J. Roberts [2008] *Community, economic creativity, and organization*, Oxford University Press, Oxford
- Asheim, B., L. Coenen & J. Vang [2007] 'Face-to-face, buzz, and knowledge bases: Sociospatial implications for learning, innovation, and innovation policy', *Environment and Planning C: Government and Policy*, jg. 25, nr. 5, p. 655-670
- Boschma, R. [2005] 'Proximity and innovation: A critical assessment', *Regional Studies*, jg. 39, nr. 1, p. 61-74
- Gertler, M. [2008] 'Buzz without being there? Communities of practice in context', A. Amin & J. Roberts (red.), *Community, economic creativity and organization*, Oxford University Press, Oxford
- Heerwagen, J.H., K. Kampschroer, K.M. Powell & V. Loftness [2004] 'Collaborative knowledge work environments', *Building Research & Information*, jg. 32, nr. 6, p. 510-28
- Koçak, O. & O. Can [2013] 'Determinants of inter-firm networks among tenants of science technology parks', *Industrial and Corporate Change*, jg. 23, nr. 2, p. 467-492
- Miao, J.T., P. Benneworth & N.A. Phelps (red.) [2015] *Making 21st century knowledge complexes: Technopoles of the world revisited*, Routledge, London
- Penn, A., J. Desyllas & L. Vaughan [1999] 'The space of innovation: Interaction and communication in the work environment', *Environment and Planning B: Planning and Design*, jg. 26, nr. 2, p. 193-218
- Rashid, M., K. Kampschroer & C. Zimring [2006] 'Spatial layout and face-to-face interaction in offices – A study of the mechanisms of spatial effects on face-to-face interaction', *Environment and Planning B: Planning and Design*, jg. 33, nr. 6, p. 825-44
- Winden, W. van., L. de Carvalho., E. van Tuijl., J. van Haaren & L. van den Berg (red.) [2012] *Creating knowledge locations in cities: Innovation and integration challenges*, Routledge, Abingdon