

Thema

Alijd van Doorn

Van een bakker kun je geen slager maken

Harm Tilman

Interview Leon Teunissen

Harm Tilman

Het wordt nooit meer zoals het was

66

72

77

Ondernemerschap

Van een bakker kun je geen slager maken

Architectenvak en ondernemerschap gaan niet vanzelfsprekend samen. Wat dat betreft worden architecten de laatste jaren sterk op de proef gesteld. De economische crisis eist in de bouwwereld haar tol. Ongeveer de helft van de in Nederland werkzame architecten zit werkeloos thuis, is in een andere branche gaan werken of tracht als zelfstandig architect aan de slag te gaan. De meeste bureaus verwachten volgens de BNA in 2012 opnieuw een lagere omzet en een geringer aantal opdrachten. Op alle mogelijke manieren spreken architecten hun ondernemerskwaliteiten aan om het hoofd boven water te houden. De vraag is hoeveel ondernemerschap de beroepsidentiteit eigenlijk aan kan.

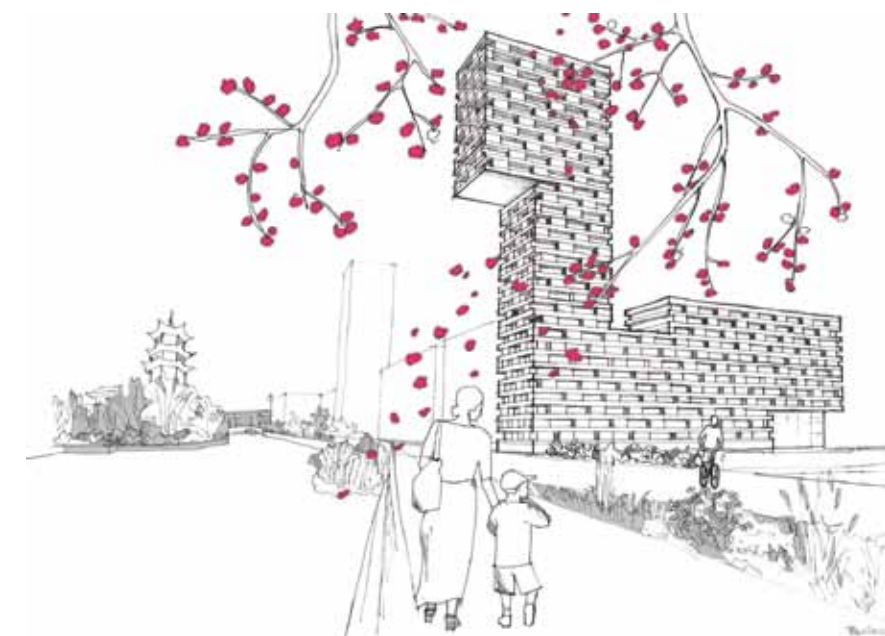
Auteur Alijd van Doorn

Het architectenvak wordt het op een na oudste beroep van de wereld genoemd. De architect is een klassieke professional, vergelijkbaar met een arts of een advocaat. Dit betekent niet alleen dat de architectentitel formeel is beschermd, maar ook dat hij of zij die deze titel draagt, vanuit een set geschreven en ongeschreven regels en beroepsregels handelt. Ook al legt een architect in tegenstelling tot een arts geen eed af bij de toetreding tot het vak, toch wordt hem of haar een vergelijkbare rol als vertrouwenspersoon toebedeeld. Van de architect wordt verwacht dat hij zijn beroep vanuit een diepgewortelde maatschappelijke verantwoordelijkheid integer en competent uitvoert. Vakinhoudelijk profileert de architect zich als een 'improviserende professional'. Deze onderscheidt zich van andere professionals doordat hij op basis van creativiteit en organisatietalent nieuwe en unieke oplossingen en informatie produceert.¹

Een ondernemer is een persoon die zich een inkomen wil verschaffen door met een bepaalde combinatie van arbeid, kapitaal en kennis een bedrijf te leiden of in stand te houden. Volgens Wikipedia betekent ondernemer zijn initiatief nemen en marktkansen najagen. Vernieuwing is niet noodzakelijkerwijs een kenmerk van hetgeen een ondernemer teweegbrengt. Als we deze beschrijving van de ondernemer naast de kenmerken van een architect leggen, is het niet verwonderlijk dat de laatste zich doorgaans niet senaag voelt bij het ondernemerschap. Het traditionele ereloon dat voor de diensten van de architect wordt betaald, staat mijlener af van het winstbejag van de ondernemer en is tekenend voor het verschil tussen beide partijen. De Amerikaanse socioloog Robert Gutman deed jarenlang onderzoek naar de beroepspraktijk. Hij constateert dat het architectenvak elementen bevat van het kunstenaarschap



Paul de Ruiter houdt zich vanaf de oprichting bezig met het ontwerpen van uiterst duurzame gebouwen. Uitgangspunt is dat elk nieuw project voortbouwt op de opgedane expertise van voorgaande ontwerpen. Het bureau leverde onlangs het eerste gebouw op dat onderscheiden is met de kwalificatie BREEAM-NL Excellent. Het UPC kantoor en callcenter in Leeuwarden heeft een algemene GPR-score van 8,3.



Bvvh architecten werd begin dit jaar uitgenodigd door een Chinese ontwikkelaar uit Kunming om langs te komen en te praten over het ontwerpen van een woontoren van 68.000 m². Tijdens een bezoek aan de stad werd direct een contract getekend. Dat het project een paar maanden later op losse schoeven kwam te staan, schrok het bureau niet af: samen met Grosfeld van der Velde en Huga Sjanghai proberen ze alsnog voet aan de grond te krijgen in China. Tekening Barbora Gezeova

en dat veel architecten zichzelf in eerste instantie beschouwen als kunstenaar.² Om zijn vak te kunnen uitoefenen heeft de architect in tegenstelling tot een kunstenaar echter opdrachtgevers nodig. Het ondernemerschap is zo een noodzakelijk kwaad geworden. Dana Cuff, collega-socioloog van Gutman, concludeert in het inmiddels klassieke werk *Architecture: the story of practice* dan ook niet voor niets dat er een spanningsveld zit tussen de professionele en economische belangen van de architect: "Design competence and profitability may be incompatible".³ Tot zover voldoet de wetenschappelijke analyse van het probleem. Ondertussen is de wereld sterk veranderd en is het in de branche een simpele kwestie van eten of gegeten worden. In de eerste fase van de crisis bestond de reactie van de meeste bureaus uit het snijden in de bedrijfskosten. Dat betekende vooral het ontslaan van tijdelijk en daarna ook van vast personeel. Om de huurkosten omlaag te brengen van de inmiddels halflange kantoorpanden zijn steeds meer bureaus ruimte met elkaar gaan delen, iets wat voorheen ondenkbaar was. Deze aanpak stuit op grenzen. Alhoewel er best een aantal bureaus is dat nu in sterk afgeslankte vorm weer economisch bestaansrecht lijkt te hebben, is deze strategie in het algemeen niet voldoende om de crisis te doorstaan. Er tekenen zich globaal drie andere wegen af die nu worden bewandeld om het hoofd boven water te houden. In de eerste plaats is dat het betreden van nieuwe markten, in de tweede plaats het werken in nieuwe landen en ten slotte

het aanbieden van nieuwe diensten. In tegenstelling tot het reduceren van de bedrijfskosten, beïnvloeden deze benaderingen in meer of mindere mate het wezen van het architectenvak.

Werken in nieuwe markten

Zelfs in crisistijden ontstaan nieuwe kansen, soms uit onverwachte hoek. Waar duurzaamheid tot de jaren tachtig en negentig vooral vanuit een idealistisch perspectief werd benaderd, omarmt het bedrijfsleven de vraag naar duurzame producten en diensten nu als mogelijkheid om geld te verdienen. Het samenvallen van de economische met de ecologische crisis leidt tot dit nieuwe perspectief, door Anke van Hal omschreven als 'de fusie van belangen'.⁴ Bouwend Nederland, de brancheorganisatie van de bouwsector, beschouwt duurzaamheid als de toekomst van de gehele bouwsector.⁵ Een snelle scan van websites van bouwbedrijven laat zien dat grote ondernemingen zoals Heijmans, BAM en Dura Vermeer duurzaamheid tot speerpunt van hun bedrijfsvoering hebben gemaakt. Ook Nederlandse architectenbureaus die zich in duurzaam bouwen hebben gespecialiseerd zoals Paul de Ruiter architecten en Rau architecten lijken het tegen de stroom in goed te doen. Het is niet gek dat steeds meer bureaus een graantje willen meepikken van deze vraag naar duurzame architectuur. Dat begint meestal met het formuleren van een bureauvisie op het thema. Hier wordt ook steeds vaker expliciet om gevraagd bij selectieprocedures. Veel bureaus komen hier

al in de knoop. Ze beschouwen duurzaam bouwen namelijk op zijn best als een vanzelfsprekendheid, en op zijn slechtst als een last. Het laatste zullen architecten misschien niet snel openlijk toegeven. De uitspraak van Winy Maas dat er minder geld beschikbaar is voor mooie en baanbrekende gebouwen doordat er meer wordt geïnvesteerd in duurzaamheid, is waarschijnlijk echter tekenend voor de algemene houding. Volgens Maas beperkt deze trend de vrijheid van de architect aanzienlijk.⁶ De achterliggende angst dat duurzaamheid het architectonische ontwerp inperkt, heeft tot gevolg dat de formulering van de bureauvisie op duurzaamheid algemeen en inwisselbaar is. Van een uitwerking

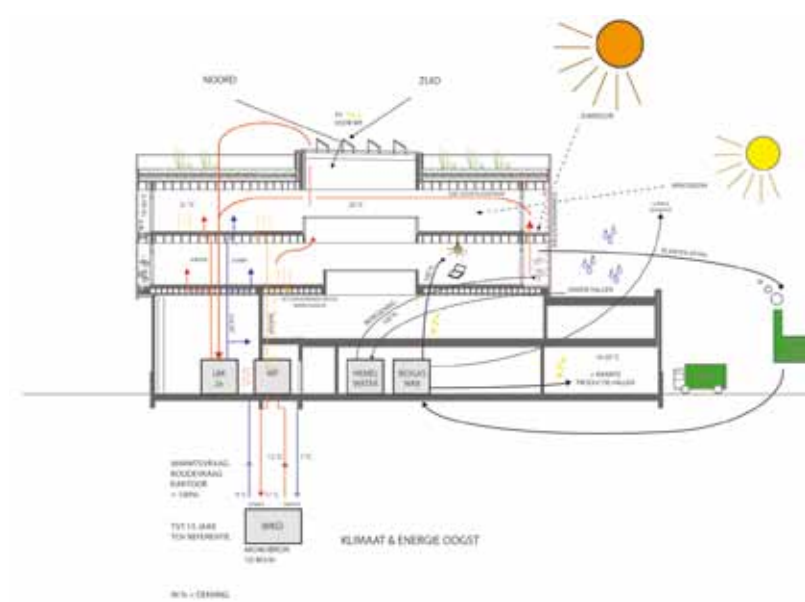
Hoewel het werken in het buitenland in eerste instantie naadloos lijkt aan te sluiten bij de ambities van architecten, valt dat in de praktijk tegen

van de visie tot het ontwikkelen van kennis en tools om tot een succesvolle, onderscheidende aanpak van duurzame projecten te komen is dan geen sprake. In feite geldt hetzelfde voor de groeiemarkt van de herbestemmings- en transformatieprojecten. Uit enquêtes die de BNA onder haar leden heeft gehouden, blijkt dat een groot deel van de bureaus deze markt als een belangrijke markt ziet. Uit een snelle studie naar recent gerealiseerde transformatieprojecten blijkt dat best een groot aantal bureaus er hier inmiddels een of enkele van in zijn portfolio heeft. Er lijkt echter nog geen sprake van het ontstaan van

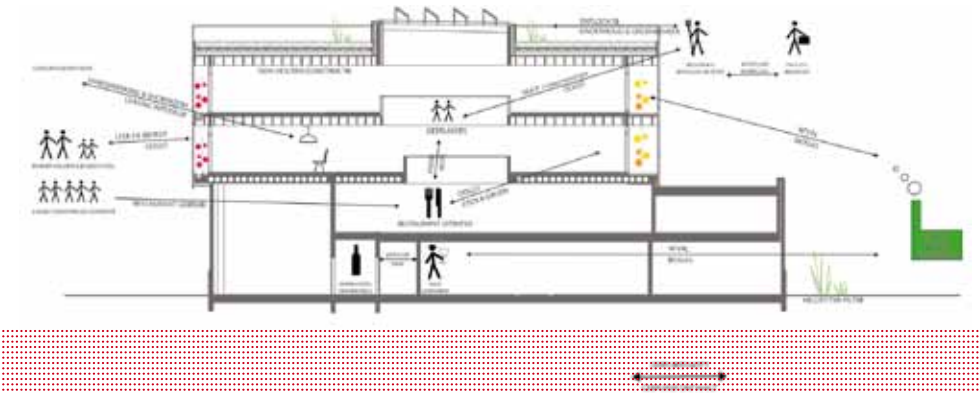
'transformatiearchitecten'. Voor zover er namen zijn die op het lijstje terugkeren, schuilen daar geen grote bureaus achter. Op de websites van de bekende architectenbureaus ontbreekt ieder spoor van een visie of aanpak op dit thema. Misschien is dat slechts een kwestie van tijd. Er kan ook iets anders aan de hand zijn, namelijk dat de focus op een specifieke markt gewoonweg niet past bij het architectenvak. Voor een beroepsgroep die zo diep historisch is geworteld, is het ontwikkelen van een unieke selling point op basis van modieuze verschijnselen een brug te ver.

Werken in nieuwe landen

Een pad dat veel architecten zonder al te veel moeite bewandelen, is de route naar Schiphol. Het ene bureau na het andere beproeft zijn geluk in het buitenland. Dat kan relatief dicht bij huis, zoals in België, Luxemburg of Frankrijk. Maar vooral China wordt als het beloofde land gezien. Het ziet er naar uit dat niet alleen nu, maar ook in de voorziene toekomst hier veel werk voor architecten is. Op de dag van het schrijven van dit artikel meldde het ANP dat China in de komende drie jaar maar liefst zeventig nieuwe luchthavens gaat bouwen en honderd bestaande vliegvelden wil uitbreiden. Naast de vraag naar architectuurdiensten is in China ogenschijnlijk ook veel ruimte voor het creatieve genie. Voor de generatie architecten die is opgegroeid in de hoogtijdagen van de succesvolle Nederlandse architectuurstijl die Bart Lootsma als Superdutch kenmerkte, is de vraag naar iconische landmarks voor de Chinese megaprojecten een verademing.



Aayu architecten ontwikkelde met DGMR, IMD en stadslandbouw-experts van de WUR een nieuw kantoorconcept, een gebouw met een dubbele glazen gevel die als kas functioneert.



Tot zover is er geen vuiltje aan de lucht. Maar ondanks het feit dat er veel succesverhalen zijn te vertellen, is het werken in het buitenland niet zaligmakend. Zo schenkt het werken aan gebouwen die als enige kwaliteit moeten hebben dat ze opvallen, lang niet iedereen voldoening. Zeker in combinatie met de enorme tijdsdruk bij Chinese projecten leidt dit eerder tot het toepassen van esthetische trucs dan tot het realiseren van een integrale ontwerp kwaliteit. Daarnaast blijkt de vastgoedontwikkeling vaak een doel op zich te zijn. In China is het niet vreemd om een gigantisch museum te bouwen waar nooit een bezoeker komt. Daarnaast verschilt de manier van werken significant van de Nederlandse bouwpraktijk. Afgezien van projecten met het allerhoogste profiel staan buitenlandse architecten langs de zijlijn tijdens het bouwproces, dat wettelijk en traditioneel door lokale ontwerpinstellingen wordt gecontroleerd. Veel buitenlandse architecten in China hebben het gevoel dat ze in het duister tasten over de context en het systeem waarbinnen ze opereren. Vastgoedontwikkeling in China is dan ook een 'murky business', zoals een Amerikaanse journalist in een scherp artikel over gelukzoekende architecten in China onlangs vaststelde. Er is weinig transparantie en veel zaken worden onderhands geregeld, van de aankoop van gronden tot het toewijzen van gewonnen biedingen en ontwerp wedstrijden. Ten slotte komen er steeds meer buitenlandse architecten naar China, waardoor de markt verzadigd begint te raken.⁷ Hoewel het werken in het buitenland in eerste instantie dus

naadloos lijkt aan te sluiten bij de ambities van architecten, valt dat in de praktijk tegen. Het meest essentiële dilemma ligt bij de integriteitscode die is ingekapseld in het architectenberoep. Vanuit die ongeschreven regel is het werken aan megalomane projecten die geen antwoord geven op een latente behoefte vanuit de maatschappij, en die bovendien in een totalitair regime worden gebouwd door bouwvakkers die geen enkel arbeidsrecht hebben, immers moeilijk te verkopen.

Uitbreiding van het dienstenpakket

Een derde beweging is het uitbreiden of aanpassen van de aangeboden diensten. De meest subtiele vorm is het uitlichten van die kwaliteiten die binnen het bureau al aanwezig zijn. Zo heeft de Cie. naast haar ontwerpafdelingen in Amsterdam, Kroatië en Azië ook de ondersteunende afdeling Cie. Assist in het leven geroepen. Vanuit deze tak biedt het bureau een breed scala aan diensten aan die het ontwerp- en bouwproces ondersteunen. Ook zijn er architecten die hun werkzaamheden uitbreiden naar het voortraject waar ze als adviseur een rol kunnen spelen. Het voordeel van deze aanpak is dat de architect dicht bij zijn traditionele taakomschrijving blijft. Tegelijkertijd heeft het er de schijn van dat deze nevenactiviteiten een noodoplossing zijn en dat het hart ergens anders ligt. Bureaus die deze diensten aanbieden, moeten zich bewust zijn van het feit dat ze de concurrentie aangaan met partijen die al een marktpositie hebben verworven. Dit vraagt om een

overtuigende marketing en een dito communicatie van de onderscheidende kwaliteit. Het risico daarvan is dat dit de oorspronkelijke identiteit van het bureau te veel aantast. Een stap verder gaat het schrijven van 'unsolicited proposals' en het ontwikkelen van concepten. Een recent voorbeeld is het Kaskantoor dat door Aayu architecten is ontwikkeld in samenwerking met DGMR, IMD Raadgevende Ingenieurs en het Wageningse onderzoekscentrum LEI. Dit kantoor is een zelfvoorzienend en demontabel gebouw, dat desgewenst op bestaande gebouwen kan worden geplaatst. Het samenwerkingsverband is nu op zoek naar opdrachtgevers die dit concept willen realiseren. In het verlengde van deze aanpak ontwikkelen architecten zoals Powerhouse company en BKV architecten zelf bouw kavels. In het Homeruskwartier van Almere bijvoorbeeld geeft de gemeente architectenkavels uit, die alleen door architecten kunnen worden gekocht. De architect neemt een optie op een kavel, betaalt een deel aan en maakt vervolgens een ontwerp. Zodra de kavel met het ontwerp is verkocht, betaalt hij de gemeente de resterende som en gaat hij met de opdrachtgever aan de slag voor de uitvoering.⁸ Deze ontwikkelingsaanpak sluit goed aan op het autonome karakter van het architectenberoep. Toch zit er wel een adder onder het gras, in die zin dat een omkering plaatsvindt in de relatie tussen architect en opdrachtgever. Bij traditionele projecten neemt de laatste partij het initiatief voor de vastgoedontwikkeling en formuleert zelf zijn vraag. Bij de genoemde conceptontwikkeling verandert de

opdrachtgever in een anonieme afnemer, een klant. Dit vraagt van de architect een totaal andere ontwerphouding, waarbij het eigen referentiekader moet worden losgelaten ten gunste van dat van de klant. Met andere woorden: om succesvol te zijn, moet je maken wat een grote groep klanten wil hebben. Via een achterdeur kunnen zo alsnog conflicten ontstaan tussen de professionele doelstellingen en de ondernemersbelangen van de architect.

Grenzen aan het ondernemerschap

Architecten ondernemen zich te pletter. Zitten ze niet in het vliegtuig naar China, dan zijn ze wel bezig met het ontwikkelen van nieuwe concepten of met het schrijven van hun bedrijfsvisie op de actuele ontwerpagenda. Niemand kan dus nog beweren dat architecten niet ondernemend zijn. Paradoxaal genoeg dringt juist daardoor het gevoel zich op dat er grenzen zijn aan de hoeveelheid ondernemerschap die de professie fundamenteel aankan. Maar wat moet je dan doen? Passief je faillissement afwachten? Voor een groot deel van de architecten zou ik bijna zeggen dat het antwoord op die vraag 'ja' is. Zoek naar methoden om financieel te overleven, maar laat je professionele drijfveer niet in de steek. Zo kom je sterker uit de strijd. Voor die architecten die de ondernemer nu in zich naar boven voelen borrelen, is het tijd om kleur te bekennen. Je kunt niet tegelijkertijd een goede bakker en een goede slager zijn.

- 1 M. Weggeman, *Leiding geven tussen professionals*, Kluwer bedrijfs-wetenschappen, 1992.
- 2 R. Gutman, *Architectural practice. A critical view*, Princeton University Press, 1988.
- 3 D. Cuff, *Architecture; the story of practice*, MIT Press, 1991.
- 4 A. van Hal, *De fusie van belangen. Over duurzaamheid en rendement in de bouwsector*, Nyenrode Business Universiteit, 2009.
- 5 Bouwend Nederland, *Onze speerpunten voor uw toekomst*.
- 6 Er is geen geld meer voor architectuur, *NRC-Handelsblad*, 9 januari 2010.
- 7 B. Larmer, 'Architects in China, building the American dream', *New York Times*, 16 maart 2012.
- 8 T. de Groot, 'Ontwikkellende architecten', *Architectenweb Magazine* #43.