

De toekomstige rol van de architect een wetenschappelijke ontwerpgids

Bos-de Vos, Marina; Lieftink, Bente; Volker, Leentje; Kraaijeveld, Jasper; Lauche, Kristina; Smits, Armand; Tjoa, Li Ling; Wamelink, Hans

Publication date

2018

Document Version

Final published version

Citation (APA)

Bos-de Vos, M., Lieftink, B., Volker, L., Kraaijeveld, J., Lauche, K., Smits, A., Tjoa, L. L., & Wamelink, H. (2018). *De toekomstige rol van de architect: een wetenschappelijke ontwerpgids*. TU Delft OPEN Publishing. <https://books.bk.tudelft.nl/index.php/press/catalog/book/627>

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

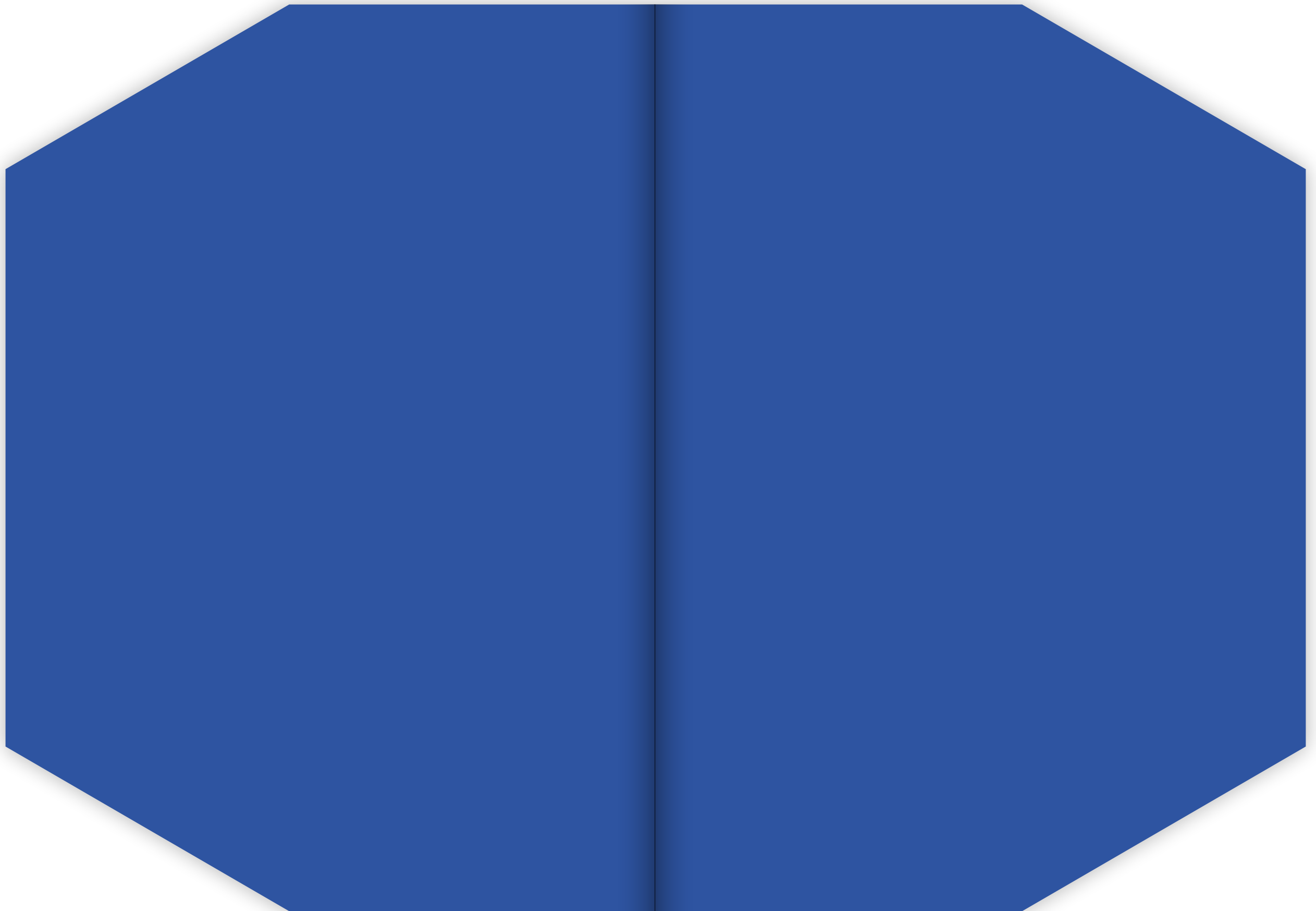
The book cover features a blue and white color scheme. The background is a collage of architectural and technical elements, including a grid pattern, a circular structure, and a stylized blue icon of a head with a gear inside. The title is presented in white text on dark blue rectangular backgrounds.

DE TOEKOMSTIGE ROL VAN DE ARCHITECT

een wetenschappelijke ontwerpgids

MARINA BOS-DE VOS | BENTE LIEFTINK
& HET FUTURA TEAM

2018





DE TOEKOMSTIGE ROL VAN DE ARCHITECT

een wetenschappelijke ontwerprijds

Marina Bos-de Vos | Bente Liefink | Leentje Volker
Jasper Kraaijeveld | Kristina Lauche
Armand Smits | Lara Tjoa Li Ling | Hans Wamelink

CONTENT



◆ Voorwoord	p. 05
① Wat zijn belangrijke uitdagingen voor de architect van de toekomst?	p. 09
② Hoe onderhandel je je rol in een project?	p. 21
③ Welke rolidentiteit wil je binnen een project vervullen?	p. 31
④ Hoe ga je om met de spanning tussen creatie en commercie?	p. 41
⑤ Hoe creëer je een balans tussen verschillende waarden?	p. 53
⑥ Hoe creëer je bedrijfskundig evenwicht in je bureau?	p. 65
⑦ Hoe verander je je rol als architect?	p. 79
⑧ Hoe bestendig je verandering?	p. 93
⑨ Welke specifieke uitdagingen kent jouw rol voor de toekomst?	p. 105
⑩ Hoe ontwerp je je toekomstige rol als architect?	p. 117
◆ Samenvatting	p. 125



VOORWOORD



'De toekomstige rol van de architect' beschrijft de essentie van onze wetenschappelijke verkenning naar nieuwe rolstructuren in de Nederlandse architectenbranche. Deze verkenning is uitgevoerd in het kader van het futurA project, dat verwijst naar future value chains of architectural services. Vier jaar lang hebben we vanuit de Technische Universiteit Delft en Radboud Universiteit Nijmegen in nauwe samenwerking met de BNA onderzoek gedaan naar de toekomstbestendigheid van de rollen die architectenbureaus in het bouwproces vervullen.

Het futurA project is één van de 23 projecten die vanuit NWO, de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek, binnen het programma CLICK.NL in 2013 tot stand is gekomen om de kennis over en innovatie in de creatieve industrie te versterken. De doelstelling van het project was om veranderingen in het werkveld van de architect ten gevolge van sociaal-maatschappelijke verschuivingen en de financiële crisis te doorgronden en kansen voor de toekomst bloot te leggen.

Ik denk dat we daar uitstekend in geslaagd zijn. Ons consortium van De Zwarte Hond, EGM architecten, IAA Architecten, JHK Architecten, Rothuizen, Ballast Nedam, Havensteder en het Atelier Rijksbouwmeester is hierbij van onschatbare waarde gebleken. Twee keer per jaar werden onze bevindingen kritisch tegen het licht gehouden tijdens Living Lab bijeenkomsten, waarbij de consortiumleden op een zeer open wijze hun ervaringen hebben gedeeld over het aansturen van hun organisaties en de drijfveren om met ketenpartners samen te werken.

Daarnaast hebben de consortiumleden en verschillende branchegenoten hun organisatie opengesteld voor het verzamelen van gegevens. We hebben in lijn met de visie achter CLICK.NL - samenwerking tussen nieuwsgierige onderzoekers en ondernemende creatieve professionals - echt samen geïnvesteerd in kennis en innovatie voor een sterke economie en een duurzame samenleving. Ik heb dit als een zeer inspirerend en prettig proces ervaren. Ik ben er daarom van overtuigd dat we ook na de afronding van dit project blijven samenwerken om de innovatiekracht van de creatieve industrie te vergroten.

De architect als ondernemer was lange tijd een onderwerp waar weinig aandacht voor was in de bouw. Inmiddels is ondernemerschap in de architectenbranche een gangbaar begrip. Ook de BNA ontplooit veel activiteiten op dit gebied. We zijn als team uitermate trots dat onze promovendi Marina Bos-de Vos en Bente Liefink, ieder vanuit hun eigen expertisegebied, met veel enthousiasme wetenschappelijke verdieping hebben gezocht in het woud aan interessante praktijkvoorbeelden en persoonlijke ervaringen. We hebben hierdoor zowel gedegen kennis kunnen vergaren op het gebied van het creëren en toe-eigenen van professionele, financiële en gebruikswaarde, als inzicht gekregen in de verschillende rolstructuren in de bouwketen en het bestendigen van veranderingen hierin.

Ons onderzoek heeft geleid tot de ontwikkeling van deze ontwerp-gids die zijn gebundeld in deze wetenschappelijke ontwerp-gids voor het architectenbureau van de toekomst. Naast theoretische inzichten over het bureau en de samenwerking binnen een project wordt een onderscheid gemaakt in vier rolidentiteiten van waaruit de architect in de bouwketen kan acteren: de initiator, de specialist, de productontwikkelaar en de integrator. Het spelbord met kaartjes, dat als bijlage beschikbaar is bij deze publicatie, kan op verschillende manieren gebruikt worden om in gezamenlijkheid na te denken over waar je als bureau met een project heen wilt en welke verdienmodellen en manieren van samenwerken daar het beste bij past.

Per rolidentiteit worden de meest cruciale uitdagingen en kansen voor de bedrijfsvoering van architectenbureaus en de samenwerking in de keten weergegeven. Dit maakt het mogelijk om je rol in een project zelf te ontwerpen. Onze taak zit er hiermee op. Het is aan de lezer van het boek en gebruiker van het spel om de opgedane inzichten verder te vertalen in financieel en professioneel duurzame rollen voor de architect van de toekomst.

Ik wens je veel lees- en onderneemplezier!

Leentje Volker
Projectleider futurA



WAT ZIJN BELANGRIJKE UITDAGINGEN VOOR DE ARCHITECT VAN DE TOEKOMST?

1

Ministerie van Financiën | MVSA Architecten
Fotografie : Jeroen Musch



Silo | Rothuizen

WAT ZIJN BELANGRIJKE UITDAGINGEN VOOR DE ARCHITECT VAN DE TOEKOMST?

Architectuur is een niet te missen maatschappelijke kracht die op nationaal en regionaal niveau bijdraagt aan de leefbaarheid en kwaliteit van de omgeving. Architecten vervullen meerdere rollen in de samenwerking met andere partijen. Met hun kijk op ruimte en hun kennis van maatschappelijke vraagstukken, leveren architecten een bijdrage aan het oplossen van complexe ruimtelijke problemen. Ze verbinden mensen, wensen en belangen, en kennen de maatschappelijke en ruimtelijke eisen ten aanzien van duurzaamheid en haalbaarheid. Architecten dragen bij aan 'gebouwd geluk' en zijn daarmee van onschatbare waarde voor de maatschappij. Maar waar lopen architecten eigenlijk tegenaan als ze hun ambities willen waarmaken? Wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor de architect van de toekomst?

De afgelopen jaren is de professie onder druk komen te staan. Verschillende veranderingen hebben invloed op het werkveld van de architect en de bedrijfsvoering van architectenbureaus. Zo is de verdeling van activiteiten en verantwoordelijkheden van samenwerkende partijen steeds meer aan verandering onderhevig.

Nieuwe manieren van samenwerken leiden ertoe dat de rollen van partijen meer divers worden en er vaker moet worden onderhandeld over wie welke rol vervult. Architecten moeten daardoor vaak harder vechten voor hun rol in een project en de concrete invulling daarvan. De verschuivingen in de onderlinge werkverdeling bieden echter ook mogelijkheden voor architecten om nieuwe taken op te pakken en hun verantwoordelijkheden uit te breiden.

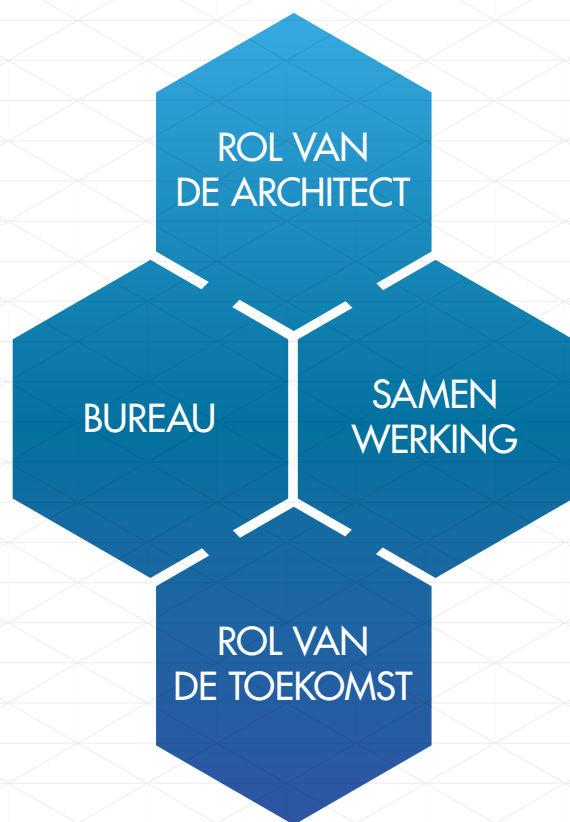
Eén van de ontwikkelingen die met name veel invloed heeft op het werkveld van de architect is de opkomst van geïntegreerde contracten. Opdrachtgevers willen ontzorgd worden en gunnen daarom hun totale opdracht steeds vaker aan één partij, zoals een aannemer of privaat consortium. Deze partij verdeelt de opdracht vervolgens over verschillende onderaannemers. Een geïntegreerd proces stimuleert co-creatie tussen partijen wat de kwaliteit van het eindresultaat ten goede komt.

Zo kan de architect bijvoorbeeld al in een vroeg stadium van het ontwerpproces rekening houden met bepaalde randvoorwaarden vanuit de bouw. Het is voor de architect echter niet altijd even makkelijk om binnen een geïntegreerde samenwerking meer te doen dan alleen ontwerpen. Het uitwerken van het ontwerp en coördineren daarvan wordt steeds vaker overgenomen door een bouwkundig tekenbureau of de aannemer zelf. Dit kan resulteren in een kleinere rol voor de architect en maakt het voor de architect moeilijker om controle te houden over de kwaliteit van het eindresultaat.

Er is ook een toenemende vraag waarneembaar naar toepassingen van digitale communicatiemiddelen, zoals Building Information Modelling (BIM). BIM beantwoordt aan de vraag om transparantie en de noodzaak tot betere samenwerking binnen de bouwsector. Het maakt het mogelijk om de integratie tussen verschillende disciplines al in een vroegtijdig stadium te waarborgen en daar ook van te profiteren in de verdere uitwerking of exploitatie van een project. Voor architectenbureaus biedt BIM kansen om specifieke taken naar zich toe te trekken. Bureaus die zich toeleggen op BIM kunnen een coördinerende rol spelen in het proces. Dit vereist echter ook een andere vorm van werken en aanvullende competenties die niet voor iedere architect aantrekkelijk zijn.

Kortom, door verschillende maatschappelijke en technologische ontwikkelingen hebben architectenbureaus de afgelopen jaren te maken gehad met veranderingen in hun rol, die van invloed zijn op de bedrijfsvoering van bureaus en de onderlinge samenwerking in projecten. De rolveranderingen zijn terug te brengen tot drie basissuitdagingen waar je als architect mee te maken hebt of krijgt en die ten grondslag liggen aan de opzet van dit boek:

- Hoe ga je als architect om met de veranderende rol in projecten in relatie tot je eigen professionele identiteit?
- Hoe kun je op projectniveau strategieën ontwikkelen waarmee je je op een succesvolle manier zowel professionele waarde als financiële waarde kunt toe-eigenen?
- Hoe kun je eventuele veranderingen in je rol bestendigen?



Hoewel je als architect slechts beperkt invloed hebt op de ontwikkelingen die zich in de bouwwereld en samenleving afspelen, ligt de manier waarop je jouw eigen rol invult en oppakt wel binnen je eigen invloedssfeer. Je hebt de mogelijkheid om het heft in eigen handen te nemen en zelf een actieve bijdrage te leveren aan hoe jouw rol in een project wordt vormgegeven en hoe je vanuit die positie de doelen van opdrachtgever, eindgebruiker en jezelf verwezenlijkt. Het ontwerpen van je eigen rol is namelijk net zo belangrijk als het ontwerpen van de gebouwde omgeving.

In deze ontwerpgids wordt beschreven welk effect de ontwikkelingen in de bouw hebben op de rolstructuren van architecten. We kijken hierbij naar de rolidentiteiten van architecten, de bedrijfsvoering van architectenbureaus, de onderhandeling van rollen in projecten, en de bestendinging van nieuwe rollen in relatie tot het werkveld. In ieder hoofdstuk vind je suggesties hoe je er als architect zelf voor kunt zorgen dat je aan het roer blijft staan van je bureau en welke specifieke uitdagingen je daarin tegen kunt komen. Het spelbord in de bijlage van het boek biedt handvaten om vanuit een specifieke rolidentiteit je strategie voor een project te ontwerpen in relatie tot de bedrijfsvoering van het bureau en de samenwerking met andere partijen. De voorbeeldprojecten in dit boek zijn bedoeld om hier inspiratie voor te bieden.

**ONTWERP JE ROL,
ONTWERP JE TOEKOMST!**



Nova Zembla Lofts | Bets en Oudendorp Architecten
Fotografie: Mark Seelen Fotografie

PRODUCT
ONTWIKKELAAR

BETS EN OUDENDORP
Architecten

NOVA
ZEMBLA
LOFTS



Het project Nova Zembla Lofts in Buiksloterham is ontwikkeld via Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO). Op deze zelfbouwka-
vel zijn twintig casco lofts voor wonen/werken en twee commerciële
ruimten gerealiseerd. De verschillende groottes van de eenheden, de
plafondhoogte van 3,40 meter en de vrije indeelbaarheid bieden de
ruimte voor het realiseren van de eigen woonwensen.

Bets en Oudendorp Architecten heeft de grondpositie verworven, de
ontwikkeling van het gebouw opgestart en heeft de bouwgroep ge-
formeerd en verbonden in de Coöperatief Nova Zembla Lofts U.A. De
bouwgroep heeft als opdrachtgever volledige zeggenschap gehad
over de uitstraling en indeling van het gebouw. Bets en Oudendorp
Architecten heeft het hele traject opgezet en de bouwgroep van begin
tot eind begeleid.

NOVA ZEMBLA LOFTS

PROFESSIONELE PERTISE

- Competenties als ontwikkelaar en projectmanager

- Procesbegeleider is de belangrijkste partner

- Communicatieve vaardigheden van medewerkers

- Financiële contributie van leden van de coöperatief om de eerste kosten te dekken

- Product leveren dat aansluit op de behoeften van de markt
- Zeggenschap over het proces en product
- Alles in eigen hand houden

- Realiseren van een hoogwaardig product: o.a. duurzamer dan de wettelijke eis, hogere plafonds dan in een standaardwoning

- Zowel ontwerp als onderdelen van projectmanagement; acquisitie van kavel; **samenstellen van groep bewoners**; juridische vormgeving van bouwgroep; aannemersselectie; prijsvorming

- Voorkomen van afhaken van bewoners tijdens het proces door o.a. financiële inleg in de vorm van contributie

- Kennis binnen de bouwgroep zoveel mogelijk gebruiken, zolang het de eigen werkzaamheden niet ondermijnt

- Werkzaamheden waar onafhankelijkheid belangrijk is, zoals kostencalculatie of procesbegeleiding, niet zelf doen

RISICO'S

- Voorfinanciering van eigen honorarium
- Risico participatie van bewoners nemen: eigen inbreng op functionaliteit van het ontwerp

- Risico op een lagere esthetische kwaliteit door de voorkeuren van bewoners vermijden, o.a. door compromissen te sluiten tussen esthetiek en functionaliteit

SAMENWERKING & AFSPRAKEN

- Coöperatief oprichten als formele opdrachtgever
- Advies geven over de procedures voor besluitvorming binnen de coöperatief
- Duidelijke rolverdeling afspreken met procesbegeleider

- Hiërarchie: coöperatief | architect + procesbegeleider | aannemer + adviseurs

- Bewoners de keuze geven over hoe ze willen wonen
- Meer kwaliteit voor dezelfde prijs door zelf ook rol van ontwikkelaar te nemen

AANBIEDING

- Voor projectmanagement indicatie aantal uren in de stico
- Honorarium voor architectenwerk

- Voorfinanciering van eigen tijd: honorarium wordt pas in een veel later stadium uitbetaald

- Flexibiliteit in aantal uren projectmanagement, bijstellen in overleg met opdrachtgever, niet alle uren schrijven

DIENMODEL



Nova Zembla Lofts | Bets en Oudendorp Architecten
Fotografie: Mark Seelen Fotografie

HOE ONDERHANDEL JE JE ROL IN EEN PROJECT?

2



Smartgate Schiphol | JHK Architecten

HOE ONDERHANDEL JE JE ROL IN EEN PROJECT?



Architectenbureaus zijn organisaties die hoofdzakelijk bestaan uit creatieve professionals. Dergelijke organisaties hebben meestal een duidelijk beeld voor ogen hoe de kennis die ze in huis hebben het beste ingezet kan worden in een project. Architectenbureaus ambiëren een specifieke set activiteiten en verantwoordelijkheden binnen een project om ervoor te zorgen dat ze de opdrachtgever, de eindgebruiker en de maatschappij zo goed mogelijk kunnen dienen. Deze 'ideale rol' wijkt echter vaak af van de rol waar in de praktijk om gevraagd wordt. Zo kan een opdrachtgever bijvoorbeeld voor bepaalde onderdelen al een samenwerking gezocht hebben met andere partijen of zelf mensen in huis hebben die hij wil inzetten. Hoe kun je als architectenbureau je rol onderhandelen in een project?

Uit ons onderzoek blijkt dat er grofweg drie wegen zijn die architecten bewandelen om hun ideale rol in een project te verkrijgen.

HERWINNEN

Herwinnen is een reactie waarbij architecten proberen om hun traditionele rol met bijbehorende activiteiten en verantwoordelijkheden terug te krijgen. Architecten die herwinnen voelen zich vaak ondergewaardeerd omdat hun expertise niet op de juiste waarde wordt geschat. De reactie van deze architecten is proactief; ze proberen hun rol uit te breiden zodat deze weer in lijn is met hun rol in het verleden door de opdrachtgever te laten zien dat ze goed in staat zijn de traditionele rol te vervullen. Ze laten bijvoorbeeld de positieve resultaten van eerdere projecten zien of leveren gratis diensten om de meerwaarde van hun expertise over het voetlicht te brengen.

MEEBEWEGEN

Architecten die meebewegen met de ontwikkelingen onderkennen dat hun professie aan verandering onderhevig is. Ze zijn adaptief en schikken zich in de rol die voor hen is weggelegd in een project. Deze architecten nemen een flexibele houding aan en kijken per project welke activiteiten en verantwoordelijkheden het beste passen binnen het totaal. Ze richten zich daarbij vooral op de samenwerking van alle partijen in het project en kijken bewust waar hun specifieke expertise ingezet kan worden voor een beter totaalresultaat.

PIONIEREN

Pionierende architecten zijn ervan overtuigd dat hun expertise breder inzetbaar is dan in de traditionele rol van de architect. Ze breiden proactief hun eigen rol uit door nieuwe competenties te ontwikkelen en nieuwe samenwerkingsverbanden op te zetten. Pionierende architecten vinden het belangrijk dat hun professie meegaat met de tijd. Ze dagen zichzelf dan ook continu uit om kritisch te blijven kijken naar hun toegevoegde waarde binnen de bouwsector. Ze staan ervoor open om zowel nieuwe activiteiten of verantwoordelijkheden aan te nemen als bestaande af te stoten.

Bovenstaande wegen laten zien dat architectenbureaus verschillende rollen als ideaalbeeld hebben. Iedere rol vraagt om een andere onderhandelingsstrategie in de context van een nieuw project.



De Hub | Kraaijvanger Architects
Fotografie: Ronald Tilleman

PRODUCT
ONTWIKKELAAR

kraaijvanger ● architects

DE HUB



David Hess van Kraaijvanger Architects heeft in 2015 de HUB ontwikkeld in het kader van een prijsvraag van Havensteder. Op de vraag: 'Hoe wonen wij in de toekomst?' heeft hij een unit ontworpen waarin een keuken, toilet en badkamer zijn geïntegreerd.

De prijsvraag bleek de perfecte gelegenheid om kennis te ontwikkelen en buiten de gebaande paden van de architectuur te treden. Van het ontwerp is een prototype gebouwd, het is nu aan een geïnteresseerde leverancier of ondernemer de taak om de HUB verder uit te rollen. Hoewel het een product is dat veel toepassingsmogelijkheden heeft, is dit ontwerp niet met een commerciële insteek gemaakt.

DE HUB

● Een 'pitbull ondernemer' om het product tot een succes te maken; bv leverancier die toekomst ziet in leasen

ANDERE MIDDELEN & PARTNERS

● Gevoel voor behoefte opdrachtgever en doelgroep prijsvraag

● Een opdrachtgever als trigger om product te ontwikkelen tot prototype
● Interieurbouwer om de HUB te optimaliseren

● Werkplezier
● Businessmodel product moet kostendekkend zijn

DOELEN

● Kennisontwikkeling: onderdeel van een grotere 'kennislijn' binnen Kraaijvanger Architects toekomst van de stad

● Ontwerp van de unit
● Prototype maken in rol van hoofdaannemer, materialen verzamelen en vergunningen aanvragen
● Esthetische en kwalitatieve regie, ook bij de verdere ontwikkeling van de HUB

● De HUB is een uniek product dus aan de ene kant veel risico's, aan de andere toch ook een klein project waar weinig mis kan gaan

● Liever nieuwe ontwerpen maken dan de ondernemersrol voor de verdere ontwikkeling

● Werkzaamheden die te maken hebben met het uitrollen van de HUB (logistiek, inkoop, marketing) uitbesteden

WERKZAAMHEIDEN VERANTWOORDELIJK

PROFESSIELE EXPERTISE

● Menselijk kapitaal
● Tijd en ruimte om je te richten op de prijsvraag

● Vergunningen voor de bestemmingswijziging van het pand waar het prototype in staat
● De deadline van de prijsvraag en de oplevering van het prototype stonden vast maar niet contractueel

SAMENWERKING & AFSPRAKEN

● Het bleek met name een leerproces waarbij vertrouwen en intuïtie is gebruikt om tot het prototype te komen

● Simpele manier om een woonbestemming te creëren

AANBIEDING

● Architectonische invulling geven op de vraag 'Hoe een sluitende businesscase te maken van leegstaand pand of grootschalige renovatie?'

● Het doel van de prijsvraag was kennisontwikkeling; geen commerciële insteek ten grondslag aan de deelname
● Het materiaal voor het HUB prototype is gesponsord dus vrijwel geen materiaalkosten

● Investeren in uren
● Rol van hoofdaannemer inclusief de juridische risico's van de vergunningaanvraag

● Kans op reputatieschade (in werkelijkheid bleek dit project juist goed voor de reputatie van Kraaijvanger Architects, het concept werd door social media en architectuurwebsites over de wereld opgepikt)

VERDIENMOGELIJKHEIDEN

● Investering in manuren
● Royalties; dit biedt de mogelijkheid om de esthetische en kwalitatieve regie te blijven voeren, ook als het product in handen van een ondernemer is

SOCIALE



WELKE ROLIDENTITEIT WIL JE BINNEN EEN PROJECT VERVULLEN?

3

futura bijeenkomst



Parkeergarage Lammermarkt | JHK Architecten

WELKE ROLIDENTITEIT WIL JE

BINNEN EEN PROJECT VERVULLEN?



De rollen die architecten vervullen binnen projecten zijn in de afgelopen jaren steeds diverser geworden. De traditionele vastomlijnde set van activiteiten en verantwoordelijkheden van de architect is vervangen door een enorme veelheid aan rollen, die zowel worden ingegeven door de wensen en eisen vanuit het project als de professionele identiteit van het architectenbureau. Uit ons onderzoek zijn vier generieke rolidentiteiten naar voren gekomen die architectenbureaus hanteren in hun projecten. Om goede keuzes te maken met betrekking tot de eigen bedrijfsvoering en onderlinge samenwerking in een project is het van belang om duidelijk voor ogen te hebben welke rolidentiteit van toepassing is. Vanuit welke rolidentiteit vervul je je werkzaamheden in een project?

De vier generieke rolidentiteiten zijn niet bedoeld om architecten in een hokje te plaatsen. De rolidentiteit die je als architect in het ene project aanneemt kan immers anders zijn dan in het andere project. Daarnaast valt iedere generieke rolidentiteit uiteen in een scala aan specifieke invullingen. De rolidentiteiten zijn bedoeld als hulpmiddel om specifieker in te kunnen spelen op de kansen en uitdagingen die projecten met zich meebrengen.



INITIATOR

Als initiator ben je degene die het project creëert en een plan vormt. Je ziet kansen, grijpt deze met beide handen aan en weet ook draagvlak te creëren onder belanghebbenden. Je voelt jezelf verantwoordelijk en bent een echte aanjager. Je voelt je mede-eigenaar van een maatschappelijk probleem en voelt je daarmee verbonden.

rolidentiteit binnen een project



SPECIALIST

Als specialist lever je een vaststaande set van activiteiten en diensten. Taken die niet in die set zitten, delegeer je aan anderen of stoot je af, dat is een bewuste keuze. Je excelleert op dit vlak en profileert jezelf daar ook mee. Je bent bijvoorbeeld BIM-specialist, duurzaamheidsexpert of huisvestingsadviseur.

34



PRODUCTONTWIKKELAAR

Als productontwikkelaar lever je een totaalproduct waar je van begin tot einde bij betrokken bent. Het is duidelijk welke waarde het product vertegenwoordigt en als het even lukt, ontwikkel je er een business case omheen. Je stelt een effectief co-creërend team samen. Je voelt je verantwoordelijk voor het leveren van oplossingen voor (individuele) eindgebruikers.

rolidentiteit binnen een project



INTEGRATOR

Als integrator ben je de spin in het web. Je brengt verschillende disciplines samen en zorgt voor gemeenschappelijk begrip. Te allen tijde behoud je de controle en het overzicht over het proces. Je voelt je verantwoordelijk voor de randvoorwaardelijke eisen van het eindproduct en de kwaliteit ervan.

35



Powerd by EGM | EGM Architecten



Powered by EGM is één van de business units van EGM Architecten. Binnen deze unit wordt voortdurend gezocht naar verdere optimalisatie van de werkprocessen en het benutten van alle mogelijkheden die het Bouw Informatie Model (BIM) biedt. Powered by EGM zet haar kennis in op het gebied van BIM ten behoeve van innovatie, ontwikkeling en kennisdeling.

Klanten worden ondersteund in alle fases en lagen van de bouwketen, zowel architecten, (ontwikkende) bouwers, ontwikkelaars, corporaties als vastgoedbeheerders.

POWERED BY EGM

- Reputatie van EGM om opdrachten binnen te halen
- Samenwerking met universiteiten/scholen voor goede stroom aan stagiairs en medewerkers

ANDERE MIDDELEN & PARTNERS

- Revit Actie Team voor R&D t.b.v. optimalisatie BIM processen
- Bouwkundige kennis
- Interne opleidingen om kennis BIM te vergroten

PROFESSIENELE EXPERTISE

- Revit Certified Professionals

SAMENWERKING & AFSPRAKEN

- Eén BIM coördinator per betrokken team, één BIM manager met overkoepelende verantwoordelijkheid voor het model
- Vertrouwen winnen bij opdrachtgevers (m.n. andere architectenbureaus) dat het gewenste kwaliteitsniveau gehaald kan worden met de BIM diensten

- Opdrachtbevestiging van opdrachtgever
- BIM protocol als onderdeel verwachtingsmanagement: (Voorbeeldtekeningen; Level of detail per; Demarcatielijst)

DOELEN

- Spraakmakende projecten doen die een kortere doorlooptijd hebben dan de meeste projecten bij EGM Architecten
- Ontstaan vanuit idee om in de crisis iedereen aan het werk te houden

- Businessunit moet zorgen voor vliegwieleffect: specialistische opdrachten op langere termijn verwerven
- Zorgen dat Powered by EGM voorop kan blijven lopen, o.a. door BIM kennis in de organisatie te vergroten
- In contact komen met collega architectenbureaus

AANBIEDING

- Uitwerken van projecten door mensen met gecertificeerde BIM kennis
- Uitwerkcapaciteit bieden aan andere architectenbureaus
- BIM Modules los vermarkten afhankelijk van vraag opdrachtgever

- Sterk inzetten op BIM Visualisatie: Virtual en Augmented Reality

- Traditioneel verdienmodel op uurbasis of vast bedrag

- Door fragmentatie van opdrachten wordt mogelijk teveel informatie in het BIM model gestopt voor een fase waarin je niet meer betrokken bent

VERDIENMODEL

- Kosten voor personeel, ICT (licenties en hardware), opleidingen

VERANTWOORDELIJKHEID

- Modules van Powered by EGM: BIM Totaal; BIM Beheer; BIM Bouwkosten; BIM Bestekken; BIM System Engineering; BIM Management; BIM Coördinatie; BIM Modelleren
- Projecten van minder complexe aard niet aannemen

- Geen aansprakelijkheid nemen voor gevolgschade bij fouten in het BIM model
- Er is altijd kans op vertraging in projecten
- Risico op verkeerd inschatten van de kosten nemen

RISICO

An aerial photograph of a parking garage with a grid floor. The image is overlaid with several concentric, semi-transparent blue and orange rings. A white hexagon containing the number '4' is positioned on the right side. The text 'HOE GA JE OM MET DE SPANNING TUSSEN CREATIE EN COMMERCIE?' is written in white capital letters across the upper right portion of the image.

HOE GA JE OM MET DE SPANNING TUSSEN CREATIE EN COMMERCIE?

4



futura bijeenkomst

HOE GA JE OM MET DE SPANNING TUSSEN creatIE EN COMMERCIE?

Om als architect vanuit een bepaalde rolidentiteit in een project waarde te kunnen creëren en toe-eigenen is een goede interactie tussen alle betrokken partijen noodzakelijk. Co-creëren kan wanneer je met elkaar op één lijn zit of elkaars taal verstaat. In de praktijk blijkt echter dat er regelmatig verschillende talen worden gesproken binnen een projectteam of tussen architect en opdrachtgever. De vraag is daarom hoe je als architect om kunt gaan met de spanning tussen het creëren van waarde voor zowel je bureau als voor de opdrachtgever en andere betrokkenen?

Om gesprekken over waarde in een project goed te kunnen voeren, is het belangrijk dat je als architect weet waar je toegevoegde waarde ligt en welke diensten je kunt bieden, rekening houdend met de kwaliteiten en portemonnee van je bureau. Voor creatieve professionals, zoals architecten, is het vaak een uitdaging om een goede balans te vinden tussen commerciële en creatieve doelen. Het zit meestal niet in de natuur van creatieve professionals om met regelmaat stil te staan bij de bedrijfsmatige aspecten van het vak, laat staan om in een project kritisch te kijken naar de relaties tussen het eigen aanbod, creatieproces en verdienmodel.

Doordat bouwprojecten steeds vaker worden opgeknipt en strakkere kaders krijgen, wordt het voor architectenbureaus steeds meer van belang om voor ieder project een doordacht bedrijfsmodel te ontwerpen. Dit helpt om ervoor te zorgen dat waarde niet alleen wordt gecreëerd, maar ook wordt toegeëigend. Een goed bedrijfsmodel leidt niet alleen tot bedrijfsmatige verbeteringen in projecten, het vormt ook een belangrijke basis voor de financiële en professionele duurzaamheid van het architectenbureau.

Het spelbord in de bijlage is ontwikkeld om bedrijfsmatige keuzes voor projecten te maken. Het is gebaseerd op wetenschappelijke literatuur over bedrijfsmodellen, waaronder het Business Model Canvas van Osterwalder en Pigneur, onderzoek over samenwerken in projecten en interviews met architecten en opdrachtgevers in het kader van het futurA project. De essentie van het spelbord is de interactie tussen drie verschillende waarden: gebruikswaarde, professionele waarde en financiële waarde.

Meer bewustwording van de interactie tussen de drie verschillende waarden in een project helpt je als architect en als ondernemer om je diensten op een economisch haalbare en professioneel gewenste manier uit te voeren.

OVERKOEPELENDE ELEMENTEN VAN EEN BEDRIJFSMODEL

De overkoepelende elementen van een bedrijfsmodel zijn:

AANBIEDING

Hetgeen de architect en/of het bureau aan waarde aanbiedt aan de opdrachtgever (en daarmee ook aan de eindgebruiker)

WAARDECREATIE

Hetgeen de architect en/of het bureau samen met alle andere betrokken partijen aan waarde creëert voor de eindgebruiker, de maatschappij en andere betrokkenen. Tevens creëert de architect ook waarde voor het eigen bureau.

WAARDE TOE-EIGENING

Hetgeen de architect en/of het bureau zelf aan waarde toe-eigent.

GEBRUIKSWAARDE 1

De waarde die voor de eindgebruiker wordt gecreëerd en die uiteindelijk wordt toegeëigend door de eindgebruiker.



Voorbeeld

Een architectenbureau is betrokken geweest bij de bouw van een bibliotheek in een dorp. De gebruikswaarde van de bibliotheek is veelzijdig. Zo kunnen de bewoners van het dorp door het ontwerp van de architect op eenvoudige wijze navigeren door het gebouw en gebruik maken van verschillende ruimten al naar gelang het doel van hun bezoek. Ook de gemeente heeft baat bij de komst van de bibliotheek, die mede door het ontwerp een maatschappelijke functie vervult in een achterstandswijk.

spanning tussen creatie en commercie



Zeeuwse bibliotheek | Rothuizen

PROFESSIONELE WAARDE 2

De niet-monetaire waarde die de architect voor het eigen bureau vergaart. Denk hierbij aan prestige en kwaliteit in relatie tot de reputatie van het bureau. Of denk aan innovatie en kennis in relatie tot de ontwikkeling van het bureau. Het kan ook de waardering van eindgebruikers zijn die bijdraagt aan het werkplezier van medewerkers.



Voorbeeld

Voor het ontwerp van de bibliotheek waren weinig financiële middelen beschikbaar. Gezien de maatschappelijke relevantie van het project, heeft het architectenbureau toch besloten om het project aan te nemen. Het project is een mooie kans voor medewerkers van het bureau om zich te verdiepen in specifieke expertise op het gebied van bibliotheken. Ook draagt het project bij aan de reputatie van het bureau in het maatschappelijke werkveld.

spanning tussen creatie en commercie

FINANCIËLE WAARDE 3

De prijs die betaald wordt voor een geleverde dienst; de financiële inkomsten die nodig zijn om kosten te dekken en winst te maken.



Voorbeeld

Het ontwerp van de bibliotheek levert het architectenbureau een honorarium van €80.000 op. Hiervan kunnen bedrijfsmatige kosten worden betaald, zoals personeel, huur van het kantoor, training en opleiding.



Ministerie van Financiën | MVSA Architecten
Fotografie : Jeroen Musch

INTEGRATOR

MVSA
Architects

MINISTERIE
VAN
FINANCIËN



Meyer en Van Schooten Architecten kreeg de opdracht om als partner in Consortium Safire een ontwerp te maken voor de renovatie van het Ministerie van Financiën, waarbij de brutalistische stijl van het pand behouden moest blijven.

Het gebouw is ingrijpend aangepakt en in het stedelijk weefsel verankerd. Voor Jeroen van Schooten was deze opdracht vanwege de DBFMO vorm een testproject om te ontdekken of het geïntegreerde aanpak een goed alternatief is voor het traditionele model.

MINISTERIE VAN FINANCIËN

PROFESSIONELE EXPERTISE

- Brede interesse en blikveld vanwege karakter geïntegreerd model

SAMENWERKING & AFSPRAKEN

- Contracten met 'onder'-architecten
- Spanningsveld door rolverandering in de uitvoeringsfase; 'Slager moet niet zijn eigen vlees keuren'

AANBIEDING

- Contract tussen architect en consortium
- Geheimhoudingsverklaring met primaire opdrachtgever

- Volledig ontwerp en werkplekconcept binnen opdrachtnemend consortium
- Overleg met alle partijen in consortium om haalbaarheid vooraf te definiëren en het beste bod te doen

- Initiërende rol aangenomen

VERDIENMODEL

- Honorarium o.b.v. korting op commercieel tarief in eerste fase: 100 - x% in de eerste fase, bij winst van de tender uitbetaling van de volledige 100% plus x% als bonus
- Overige kosten (verzekering etc.) doorberekend aan het consortium

- Investeren in mensen door opleiding en tijd

RISICO

- (On)mogelijkheden van de rol van de architect aan de opdrachtnemende zijde ontdekken
- Risico op verlies tender
- Motivatieprobleem bij personeel bij verlies van tender
- Voorkomen dat de rol van de architect te klein wordt en het maatschappelijk belang teveel achtergesteld wordt

WERKZAAMHEDEN & VERANTWOORDELIJKHEDEN

- Ruim integraal ontwerp gerelateerd stedenbouwkundige inpassing, imago van interieurontwerp, kunstcommissie, esthetische controle
- Geen directievoering, algemene voorwaarden bestekken opstellen

DOELEN

- Belangrijk om een werkveld-overschrijdende interesse te hebben
- Niet doen wat anderen beter kunnen: landschapsarchitectuur en bewegwijzering

- Grote cashflow in de eerste fase

- Contact met primaire opdrachtgever via concurrentiegerichte dialoog
- Samenwerking alle consortiumpartners: design, build, finance, maintain & operate

- Digitale omgeving die geïntegreerde aanbidding mogelijk maakt

ANDERE MIDDELEN & PARTNERS

- Ontdekken of een geïntegreerd model een goed alternatief is voor het traditionele model
- Vergaarde kennis gebruiken in andere projecten, Ministerie van Financiën als testcase voor rol binnen DBFM consortium
- Verzekerd van werk voor ca. 1 jaar met één deadline



HOE CREËER JE EEN BALANS TUSSEN VERSCHILLENDE WAARDEN?

5



Parkeergarage Lammermarkt | JHK Architecten

HOE CREËER JE EEN BALANS

TUSSEN VERSCHILLENDE WAARDEN?

Een architectenbureau streeft vaak verschillende doelen na: een hoge klanttevredenheid van zowel opdrachtgever als eindgebruiker, het afleveren van kwalitatief goed werk en een financieel gezond bureau. Het is van belang om in ieder project een goede afweging te maken tussen de verschillende doelen die je als bureau hebt opgesteld en vanuit daar een goede balans te zoeken in de realisatie van gebruikswaarde, professionele waarde en financiële waarde.

Maar hoe creëer je een goede balans tussen verschillende waarden in een project?

Wanneer je niet bewust stil staat bij hoe verschillende waarden zich tot elkaar verhouden, kan waardeverlies optreden. Zo kan het bureau bijvoorbeeld in een neerwaartse financiële spiraal terecht komen, kan de reputatie van het bureau afnemen of kunnen medewerkers minder plezier krijgen in hun werk.

balans tussen verschillende waarden

Architectenbureaus wisselen vaak waarden voor elkaar in om ervoor te zorgen dat een project beter aansluit op de doelen van het bureau. Onderstaande situaties komen vaak voor:

INWISSELEN FINANCIËLE WAARDE VOOR PROFESSIONELE WAARDE



Voorbeeld

Een architectenbureau is betrokken bij een nieuwbouwproject van een woningcorporatie. De opdrachtgever heeft aangegeven bij een succesvol verloop van het project dezelfde woningen ook op andere plaatsen in het land te willen bouwen. Het architectenbureau is erop gebrand om betrokken te raken bij een eventueel vervolg. Ze besluiten daarom halverwege het ontwerpproces hun eigen honorarium te gebruiken om een interieurarchitect in te schakelen, waardoor de gebruikswaarde van het ontwerp vergroot wordt.

In dit voorbeeld kiest het architectenbureau ervoor om zich minder financiële waarde toe te eigenen zodat er meer gebruikswaarde geleverd kan worden en ook meer professionele waarde voor het eigen bureau ontstaat. Ze wisselen dus financiële waarde in voor professionele waarde. In het voorbeeld wordt extra expertise ingekocht, maar het kan ook zijn dat een bureau ervoor kiest om (zo goed als) gratis diensten te leveren door additioneel ontwerpwerk te verrichten.

INWISSELEN GEBRUIKSWAARDE VOOR PROFESSIONELE WAARDE



Voorbeeld

Een architectenbureau is betrokken bij een renovatieproject van een monumentale particuliere woning. Tijdens het project besluit de architect op zoek te gaan naar toilettégels in de oorspronkelijke stijl, omdat dit de kwaliteit van het project en daarmee ook de reputatie van de architect ten goede komt. Achteraf blijkt helaas dat de opdrachtgever deze tegels helemaal niet wil, omdat zij het sanitair juist modern wil houden.

In dit voorbeeld kiest het architectenbureau ervoor om extra tijd te investeren om meer professionele waarde te kunnen genereren, terwijl de opdrachtgever daar eigenlijk niet op zit te wachten. De gebruikswaarde wordt ingewisseld voor professionele waarde. Er ontstaat een disbalans tussen deze waarden die frictie in de samenwerking kan opleveren.

NIET WILLEN INWISSELEN VAN PROFESSIONELE WAARDE VOOR FINANCIËLE WAARDE



Voorbeeld

Tijdens het ontwerpproces van een nieuwe bioscoop blijkt dat de opdracht ingewikkelder is dan het architectenbureau op voorhand had ingeschat. Een aantal medewerkers heeft zich behoorlijk moeten verdiepen in de akoestiek, waardoor beduidend meer uren zijn gemaakt dan begroot. Ook heeft men bevriende relaties moeten inschakelen. Uit angst om de relatie met de opdrachtgever te verstoren besluit het architectenbureau dit niet aan te kaarten.

In dit voorbeeld kiest het architectenbureau ervoor om eerder gemaakte financiële afspraken met de opdrachtgever niet te herzien, omdat het bureau bang is dat dit ten koste zal gaan van de relatie met de opdrachtgever en dus de mogelijkheid om professionele waarde toe te eigenen. Het bureau probeert het inwisselen van professionele waarde voor financiële waarde tegen te gaan. Uit ons onderzoek komt naar voren dat het onderhandelen van meer financiële waarde niet noodzakelijk ten koste van professionele waarde hoeft te gaan. Opdrachtgevers hebben over het algemeen graag dat architecten een gebrek aan financiële waarde in een project aan de orde stellen. Een substantiële disbalans tussen gebruikswaarde en financiële waarde zou namelijk een negatief effect kunnen hebben op het co-creatie proces tussen de architect en de opdrachtgever en daarmee ook op de kwaliteit van het product. Door het bespreekbaar te maken, zal in de meeste gevallen de professionele en de financiële waarde beter met elkaar in balans komen.



Een balans vinden tussen gebruikswaarde, professionele waarde en financiële waarde in projecten is erg belangrijk maar niet altijd even gemakkelijk. Het start met het bewust omgaan met deze waarden, de onderlinge relaties en mogelijke spanningen daartussen in de interactie met de opdrachtgever en partners. Maak daarom op voorhand inzichtelijk hoe de waarden zich tot elkaar verhouden in het project en communiceer dit met de partijen waar je mee samenwerkt. Het is dan makkelijker om in te grijpen zodra waarden te ver uit balans dreigen te raken en je opdrachtgever te overtuigen dat er maatregelen nodig zijn.



futura bijeenkomst



de Melkhal | IAA Architecten

INITIATOR

IAA Architecten

DE MELKHAL



IAA Architecten heeft het initiatief genomen om het monumentale industriecomplex van de voormalige Lonneker Coöperatieve Melkrijsrichting te behoeden voor een dreigende sloop. Samen met ontwikkelaar Vincent Spikker en een aantal enthousiaste ondernemers is een plan ontwikkeld voor het complex en het omliggende terrein. Door herinterpretatie van de coöperatieve gedachte, worden verschillende samenwerkingsverbanden ten aanzien van energie, faciliteiten en (gezond) eten tussen de gebruikers tot stand gebracht. De enorme hal in het hart van het complex wordt in eerste instantie de centrale ontmoetingsplek van alle nieuwe gebruikers. Rondom De Melkhal wordt een aanvullend woonprogramma gerealiseerd, dat samen met het industriële erfgoed de ontbrekende schakel gaat vormen tussen de nieuwe wijk De Boddenkamp en het stadscentrum. Hiermee wordt het voorheen zeer gesloten gebied getransformeerd naar een zeer gevarieerde nieuwe publieke ruimte.



PROFESSIONELE
EXPERTISE

- Intellectuele input
- Netwerk
- Branding

SAMENWERKING
& AFSPRAKEN

- Vastleggen van de intellectuele input en ingebrachte partners in latere winstuitering

AANBIEDING

- Vernieuwende plek in de stad
- Visie voor herontwikkeling locatie presenteren aan de eigenaar van de locatie en de gemeenteraad: hoe kan het anders dan sloop?
- Schetsontwerp met investeringsonderbouwing

VERDIENMODEL

- Kans op vervolgoopdrachten
- Eigen inzet tijdens haalbaarheidsonderzoek

RISICO'S

- Voorinvestering in uren voor opstellen visie
- Reputatieschade als initiatief niet goed uitpakt

ANDERE MIDDELEN
& PARTNERS

- Kennis en ervaring over politieke context (gemeenteraad, Rabobank als eigenaar van de locatie)

DOELEN

- Behoud cultureel erfgoed
- Creëren van nieuwe opgaven

WERKZAAMHEDEN &
VERANTWOORDELIJKHEDEN

- Partners inbrengen en verbinden

- Marketier inzetten tijdens proces


- Schetsontwerp maken

- Risico van financiële en technische haalbaarheid project
- Geen aankoop van vastgoed: te hoge investering

- Kennis van hergebruik, stedelijke duurzaamheid en place making

- Positionering in het proces helder maken

- Ontwikkelfee, te innen bij succesvolle start initiatief



HOE CREËER JE BEDRIJFSKUNDIG EVENWICHT IN JE BUREAU?

6



Brede school Zuidland | Rothuizen

HOE CREËER JE BEDRIJFSKUNDIG EVENWICHT IN JE BUREAU?

Ieder project draagt in meer of mindere mate bij aan organisatiedoelen én aan de portemonnee van het bureau. Dit hoeft niet altijd in balans te zijn. Het ene project kan de reputatie een boost geven maar ook wat financiële zorgen met zich meebrengen. Het andere project biedt meer financiële zekerheid voor een langere periode terwijl de professionele uitdaging wat kleiner is. Het managen van een architectenbureau dat draait om het uitvoeren van projecten vraagt daarom om zorgvuldige afwegingen tussen die projecten, op portfolioniveau. Hoe zorg je ervoor dat je bedrijfskundig evenwicht vindt in je bureau?

Het komt erop neer dat je wilt zorgdragen voor een financieel gezond bureau terwijl je ook professionele ambities nastreeft. Architectenbureaus passen verschillende strategieën toe om een goede balans te vinden tussen professionele waarde en financiële waarde binnen hun organisatie.

UITSTELLEN VAN FINANCIËLE WAARDE IN EEN PROJECT



Voorbeeld

Een architectenbureau is gevraagd om een nieuw pand voor een woningcorporatie te ontwerpen. Ondanks dat de opdrachtgever in principe voldoende financiële middelen heeft om de architect te betalen, kan de architect pas geheel uitbetaald worden in een later stadium van het proces als het bestuur van de corporatie voldoende overtuigd is van het ontwerp. Het architectenbureau ziet kansen in de bijzondere locatie van de opgave en stelt daarom voor om de opdracht aan te nemen tegen een relatief laag uurtarief met een variabele financiële vergoeding die gerelateerd is aan de prestaties van het gebouw. Wanneer het bureau in staat is om substantiële energiebesparingen te realiseren door middel van het ontwerp, ontvangt het bureau een bonus die per jaar wordt uitgekeerd. Met deze bonus vergaart het bureau uiteindelijk meer middelen dan wanneer er direct met een hoger uurtarief was gerekend.

In dit voorbeeld stelt het architectenbureau voor om in eerste instantie minder financiële waarde te ontvangen dan dat er aan gebruikswaarde wordt gecreëerd. Door een variabele resultaatgerichte vergoeding op te nemen in het contract, neemt het bureau een risico om pas in de gebruiksfase van het gebouw additionele financiële waarde te verkrijgen. Deze strategie helpt het bureau om toch met dit interessante project aan de slag te gaan, ondanks dat het in eerste instantie niet rendabel lijkt.



Zorg bij deze strategie voor goede schriftelijke afspraken vooraf. Maak flexibele rendementsafspraken alleen wanneer het bureau invloed heeft op de resultaten, het reëel is dat de additionele financiële waarde daadwerkelijk kan worden toegeëigend en het bureau het financiële risico kan dragen. Hoewel het logisch klinkt, blijkt uit ons onderzoek dat het in de praktijk nog vaak voorkomt dat de potentie voor professionele waarde de overhand neemt in de financiële afwegingen van bureaus.



COMPENSEREN VAN FINANCIËLE WAARDE MET ANDERE PROJECTEN



Voorbeeld

De opdracht om een vervallen watertoren te transformeren naar innovatieve kantoorruimtes komt voor een architectenbureau als geroepen. Het bureau wil zich de komende jaren namelijk meer gaan richten op transformatieprojecten. Helaas heeft de eigenaar van de watertoren een relatief klein budget en daarom ook weinig financiële middelen voor architectendiensten. Ondanks dat het bureau waarschijnlijk geld zal moeten toelleggen op dit project, besluit het bureau om de opdracht aan te nemen. Het feit dat het bureau momenteel andere projecten uitvoert die wel winstgevend zijn, maakt het mogelijk om in dit project kennis en ervaring op te doen in transformatieopgaven.

In dit voorbeeld kiest het architectenbureau er bewust voor om een financieel verliesgevend project aan te nemen. Het bureau is in staat om het potentiële financiële verlies te compenseren met winst uit andere projecten. Als het project een succes wordt, is de kans groter dat het bureau vaker voor dit soort opdrachten wordt gevraagd. Dit project verhoogt de reputatie van het bureau en draagt bij aan de professionele doelen.



Kijk wat vaker op portfolioniveau naar de verschillende projecten om daarvoor meer oog te krijgen voor het bedrijfsrisico dat het bureau mogelijk loopt. Hierdoor voorkom je financiële problemen als een winstgevend project dat als buffer dient voor andere projecten uitloopt in de tijd of om andere redenen uiteindelijk niet de beoogde waarde oplevert.



futura bijeenkomst

AFWIJZEN VAN EEN PROJECT



Voorbeeld

Een architectenbureau is gestart met het ontwerp van een duurzaam kantoorgebouw dat een grote voorbeeldfunctie heeft voor de regio. Tijdens het bouwproces besluit de aannemer een andere partij in te schakelen voor het ingenieurswerk. Het architectenbureau heeft slechte ervaringen met deze partij. Sterker nog, het bureau is ervan overtuigd dat hierdoor het ontwerp niet goed uit de verf zal komen. Het architectenbureau besluit daarom om zich terug te trekken uit het project.

In dit voorbeeld komt naar voren dat gedurende de loop van het project niet meer kan worden voldaan aan de professionele standaarden van het architectenbureau. Om reputatieschade te voorkomen, besluit het bureau het contract te laten ontbinden. Het risico op reputatieschade acht het bureau groter dan het verlies aan inkomsten.



Sta met regelmaat stil bij de organisatiedoelen en professionele standaarden van het bureau. Breng voor ieder project in kaart op welk vlak het project hierop aansluit en waar het bepaalde risico's met zich meebrengt. Dit maakt het makkelijker om te bepalen of bepaalde projecten wel of niet aangenomen kunnen worden. Ook kunnen op voorhand betere afspraken worden gemaakt over de randvoorwaarden, waardoor de kans op verrassingen tijdens het proces wordt verkleind.

Kortom, het is belangrijk om je organisatiedoelen helder te hebben. Het is dan eenvoudiger om te kiezen welke projecten wel of niet passen bij het bureau. Daarbij zijn goede afspraken met de opdrachtgever en begrip voor elkaars belangen cruciaal om een kans op een mismatch tijdens het project te verkleinen. Door regelmatig projecten op portfolioniveau in kaart te brengen kan gemakkelijker worden nagegaan of organisatiedoelen (kunnen) worden behaald. Dit zorgt voor een goede borging van de balans tussen het toe-eigenen van professionele waarde en financiële waarde binnen het bureau.



futuraA bijeenkomst



SPECIALIST

JHK

HOGE
SCHOOL
UTRECHT

JHK Architecten is, na een gewonnen architectenselectie, samen met opdrachtgever en een team van adviseurs betrokken op vrijwel alle schaalniveaus van het gehele herhuisvestingtraject van de Hogeschool Utrecht. Van strategisch advies tot en met de uitwerking en/of toetsing van verschillende renovaties en nieuwbouw en het opstellen van prestatie eisen voor de diverse Design & Build opgaven. Om de ambities haalbaar te maken is een strategisch advies opgesteld waarbij de hardware (bestaande gebouwen en infra) en software (programma en ambitie) met elkaar verbonden zijn om zo de juiste keuzes in deze omvangrijke herhuisvestingoperatie. De vastgoedportefeuille is van ca. 180.000 m² bvo teruggebracht naar ca. 120.000 m² bvo. Tijdens de Design & Build-fase tot en met de realisatie is JHK nauw betrokken gebleven om het gestelde ambitieniveau te waarborgen.

HOGESCHOOL UTRECHT

PROFESSIONELE CERTIFICATE

- Bereidheid tot samenwerken
- Uitdaging was rol als strategisch architect-adviseur

- Communicatiekracht om via ontwerp alle wensen in beeld te brengen en kansen bloot te leggen
- Empathie voor alle stakeholders

- Samenwerking ook met de architect aan de 'andere kant' van het contract

- Altijd denken vanuit een samenwerkingsmodel met alle stakeholders; iets wat de architect vanuit zijn rol goed moet kunnen
- Mogelijk als architect-adviseur het ontwerpwerk overlaten aan ontwerpend architect in het consortium.

- Een sterk bedrijfsmatige functie vanuit een ervaring als ontwerpend architect; ondersteunen, adviseren maar ook controleren en toetsen
- Focus op de kaders van de opgave voor de partijen en niet op realisatie van het ontwerp

AANBIEDING

- Opdrachtgever helpen vraag en visie te definiëren door maken van een structuurontwerp
- Van grote stapel ingewikkelde documenten en spreadsheets naar een ambitie in beeldvorm

- 1 hoofdopdracht maar daar wordt veel vanaf geweken
- Uurtarief op basis van standaard honorarium voor ontwerp-opdracht

- Eigenlijk sprake van ander soort werkzaamheden dus eigenlijk is een opslag van minstens 50% nodig

VERDIENMODEL

- Door langdurige samenwerking met opdrachtgever niet meer mogelijk om binnen dit project in D&B contract met markt op te treden in traditionele rol als ontwerpend en technisch uitwerkend architect.

- Risico was een verlies aan "traditionele" omzet doordat aard van werkzaamheden verschuiven naar strategisch advies i.p.v. technisch ontwerp.

RISICO'S

- Goede reputatie en referentieprojecten nodig om traditionele architectenselectie te winnen

ANDERE MIDDELEN & PARTNERS

- Meedenken opdrachtgever verkleinen bestaande vastgoedportefeuille

DOELEN

- Ontwikkelen in rol tot strategisch adviseur en toetsende en controlerende huisvestingsadviseur

- Strategisch advies over de 'hardware' (bestaande gebouwen en infrastructuur) en 'software' (programma en ambitie)
- Opstellen structuurplannen, PvE voor D&B opgave
- Begeleiden toetsing en acceptatieprocedures
- Ambitieniveau bij Design & Build opgaven waarborgen

- Aanvankelijke opdracht was niet helder geformuleerd en daardoor was de uiteindelijke vraag onduidelijk

- Sturing geven aan de totstandkoming van het ontwerp

WERKZAAMHEDEN & VERANTWOORDELIJKHEDEN

HOE VERANDER JE JE ROL ALS ARCHITECT?

7

spanning tussen creativiteit en commercie

Silo | Rothuizen





Wiekendaal | Rothuizen

HOE VERANDER JE JE ROL ALS ARCHITECT?

In de projectorganisatie van een bouwproject zijn verschillende rollen te onderscheiden. Zoals de rol van de aannemer, constructeur, projectontwikkelaar, opdrachtgever, en natuurlijk die van de architect. Deze rollen zijn vaak vastgelegd in standaardcontracten en taakomschrijvingen. Rollen worden gekopieerd van project naar project en dat maakt dat, net als bij andere projectorganisaties zoals filmploegen of het leger, in een bouwproject duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Door vaste rollen kunnen projecten snel worden opgestart, zijn verwachtingen vanaf het begin af aan helder en heeft iedereen hetzelfde eindresultaat voor ogen. Hoe kun je als ondernemende architect je rol in een projectorganisatie dan veranderen en welk effect heeft dit op de samenwerking?

Een rol wordt pas duidelijk in relatie tot andere rollen. De interactie tussen rollen bepaalt immers de organisatie van een project. Door de toename van disciplines die in bouwprojecten worden betrokken is een goede samenwerking, meer dan ooit, essentieel. Om van waarde te kunnen blijven, moeten architecten hun grenzen verleggen ten aanzien van hun rol en positie in het project.

Vanzelfsprekend betekent dit dat, zodra je als architect je eigen rol verbreedt of beperkt, en daarmee schuift in het bouwproces, dit effect heeft op de taken en verantwoordelijkheden van de andere partijen in de projectorganisatie. Wanneer dit niet voldoende bekend is bij de andere partijen, kunnen er taken dubbel worden gedaan of vallen er activiteiten tussen wal en schip. Dit kan tot gevolg hebben dat het project in tijd uitloopt, het project duurder wordt of dat wordt ingeleverd op de kwaliteit van het gewenste eindresultaat.

Zodra je als architect door een proactieve houding je eigen rol uitbreidt of aanpast, is het dus van belang om rekening te houden met het effect van deze verandering op de andere partijen. Het eenmalig expliciet maken van die verandering, bijvoorbeeld aan de start van een project, is niet voldoende. Ook in de opvolgende fasen van het project is het nodig om aandacht te besteden aan de verandering. Een verandering van een routine vraagt veel aandacht en tijd. Aandacht door samen te oefenen en daarop te reflecteren, en tijd in de loop van het project om herhaaldelijk bij de verandering stil te staan. Eerst expliciteren en vervolgens met regelmaat adresseren lijkt daarom essentieel als je een andere rol wilt oppakken.



1 EXPLICITEREN

Door de rolverandering te expliciteren is het voor andere partijen in de projectorganisatie duidelijk welk effect dit heeft op de projectorganisatie en welke gevolgen dit heeft voor de andere rollen. Een manier om dit te doen is om de oude rolstructuur als referentiekader te nemen. Dit maakt het voor andere partijen eenvoudiger om de verandering te begrijpen.

Verdiepingsspel | de Zwartehond



Voorbeeld:

De architect is in een nieuwe rol nauw betrokken bij het uitvoeringsproces van de bouw van een centraal station. De architect wil graag controle hebben over de kwaliteit en verantwoordelijk zijn voor het selecteren van onderaannemers. Op initiatief van de architect wordt een nieuwe aanbestedingsprocedure geïntroduceerd waarin naast selectie op prijs ook wordt geselecteerd op basis van een innovatieve oplossing in het ontwerp. De architect organiseert additionele bijeenkomsten voor onderaannemers om deze proceswijziging te verduidelijken. Door de nieuwe selectieprocedure expliciet te vergelijken met de traditionele selectieprocessen worden de andere partijen op een transparante manier in het project meegenomen in de verandering.



Probeer tijdens het expliciteren van de verandering terug te grijpen op bestaande rollen die bij alle partijen bekend zijn om afwijkingen en overeenkomsten te duiden.

2 ADRESSEREN

Zoals bij iedere verandering is herhaling noodzakelijk. Eén keer expliciet maken is onvoldoende. Daarom is het van belang om de verandering met regelmaat te adresseren tijdens verschillende fasen in het project. Gebeurt dit niet, dan is de kans groot dat de projectorganisatie terugvalt op bestaande rolstructuren.



Voorbeeld:

In de bouwprojectorganisatie van een middelbare school is geen hoofdaannemer betrokken. De architect vervult daarom ook de rol van integrator. De architect stelt de opdrachtgever en eindgebruiker in staat om tot laat in het bouwproces kwaliteitsimpulsen te geven. Dat vraagt om meer flexibiliteit van de onderaannemers in het uitvoeringsproces. Hoewel hier in de beginfase van het project aandacht aan is besteed, vallen de onderaannemers gedurende het proces regelmatig terug in hun traditionele rollen en gedragspatronen. Hierdoor is het niet meer mogelijk om de suggesties van de opdrachtgever en eindgebruiker door te voeren. Dit leidt tot grote ontevredenheid van alle betrokkenen en weinig innovatie.



Houd er rekening mee dat bij het adresseren van de verandering er zowel aandacht moet zijn voor 'wat' er gaat veranderen als voor de manier waarop het de dagelijkse praktijk van de verschillende partijen verandert.



Hogeschool Utrecht | JHK Architecten

Rolstructuren bieden stabiliteit. Daardoor kunnen partijen die nog nooit met elkaar hebben samengewerkt toch eenvoudig een gezamenlijk project oppakken. De rollen en verwachtingen in de projectorganisatie zijn namelijk helder. Maar wanneer je als architect je rol wilt veranderen, kunnen de rolstructuren in de weg staan. Het is daarom belangrijk dat je de verandering expliciet maakt en regelmatig in het proces adresseert.



Het verdichtingsspel | de Zwarte Hond

PRODUCT
ONTWIKKELAAR

DeZwarteHond.

HET
VERDICHTINGS
SPEL



De Zwarte Hond onderzoekt de mogelijkheden van bouwen in een bestaande stad voor het eerst in de gemeente Leiden. Het instrumentarium dat daarvoor is ontwikkeld, is in spelvorm gegoten: het Verdichtingsspel. Dit spel jaagt het nadenken over deze complexe problematiek in eigen stad aan. Gemeentes, ontwikkelaars en ontwerpers kunnen het spel spelen met inhoudelijke, maar ook met minder inhoudelijke stakeholders zoals bewoners en winkeliers.

Het is een laagdrempelige manier om in gesprek te raken, om de verdichtingsmogelijkheden te verkennen en ambities en doelstellingen met elkaar te delen.

HET VERDICHTINGS SPEL

PROFESSIONELE
EXPERTISE

• Kennis van mogelijkheden waarmee je kan verdichten in de stad

ANDERE MIDDELEN
& PARTNERS

SAMENWERKING
& AFSPRAKEN

• Oppikken en adresseren maatschappelijke problematiek

• Professionele visie op bouwen in de stad als bureau uitdragen

• Professionele visie op bouwen in de stad als bureau uitdragen

• 'Klein cadeautje waarvan de kaarten ook zonder uitleg al tot de verbeelding spreken'

DOEL

• Verkenning van duurzame huisvestingsopgave in stedelijke omgeving

AANBIEDING

• Spel jaagt nadenken over complexe problematiek aan

• Uitdagingen en kansen voor bouwen in de stad omzetten naar spelvorm

• Ervaringen bij bepaalde opdrachtgever omzetten in generiek gedachtegoed

• Ontwikkelen van spel

• Risico op weinig aandacht voor de boodschap: risico beheerst door het in ludieke vorm te gieten

• Laagdrempelige manier om met (niet-)inhoudelijke stakeholders in contact te komen met kans op vervolgoopdrachten

WERKZAAMHEDEN
& VERANTWOORDELIJKEN

VERDIENMODEL

RISICO'S

HOE BESTENDIG JE VERANDERING?

8

Brede school Zuidland | Rothuizen



Parkeergarage Lammermarkt | JHK Architecten

HOE BESTENDIG JE VERANDERING?

Stel, je hebt als architect een positieve ervaring met een nieuwe samenwerkingsvorm binnen een projectorganisatie. Via deze nieuwe vorm heb je meer invloed op het bouwproces, kun je beter sturen op kwaliteit en kun je meer innovaties toevoegen van leveranciers. In jouw ideaalbeeld vlieg je in de toekomst vaker een project aan op deze manier. De nieuwe vorm zal dan door meerdere partijen erkend moeten worden als alternatief voor bestaande samenwerkingsvormen. Je wilt daarom bekendheid creëren in de markt. Maar waarom zou je dat doen en hoe doe je dat?

Er zijn verschillende redenen om aandacht te besteden aan het bestendigen van een verandering, zoals de ontwikkeling van nieuwe samenwerkingsvormen. In ons onderzoek zijn een aantal dominante redenen naar voren gekomen:

REGELGEVING

Wanneer je als architect mee wilt doen aan Europese aanbestedingsprojecten kan het zijn dat je niet de enige aanbieder mag zijn van een nieuwe samenwerkingsvorm. Het is dan van belang om voldoende competitie te creëren en andere architectenbureaus met eenzelfde identiteit te mobiliseren om te werken via de nieuwe samenwerkingsvorm.

BEKENDHEID MET NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN

Het kost veel energie en moeite om opdrachtgevers continu te moeten overtuigen van de voordelen van een nieuwe manier van werken. Wanneer de nieuwe samenwerkingsvorm gemeengoed wordt en deze ook door andere bureaus wordt gehanteerd, wordt het meer legitiem om deze vorm voor te stellen en zullen opdrachtgevers sneller geneigd zijn om de nieuwe vorm in optie te nemen.

IDEOLOGIE

Veel nieuwe standaarden komen voort uit ideologie voor verbetering van de bouwsector. Professionals in de bouw zijn er namelijk van overtuigd dat de nieuwe samenwerkingsvorm de projectorganisatie efficiënter maakt en een hogere kwaliteit geleverd kan worden aan de opdrachtgever.



Om een nieuwe samenwerkingsvorm te bestendigen is het belangrijk dat je als architect je omgeving hierover informeert en verschillende betrokkenen mobiliseert. Gezamenlijke actie is een voorwaarde voor het acceptatieproces. Hiervoor zijn andere activiteiten en vaardigheden nodig. Uit ons onderzoek komt naar voren dat de volgende drie activiteiten bijdragen aan het bestendigen van nieuwe initiatieven en rolpatronen:

1 CREËREN VAN BEWUSTWORDING

Informeert in eerste instantie zoveel mogelijk partijen over de nieuwe samenwerkingsvorm. Neem deze partijen mee in de problemen die deze samenwerkingsvorm oplost en hoe de samenwerkingsvorm mogelijk beter aansluit op de wensen van diverse betrokkenen. Denk naast andere partijen in een standaard projectorganisatie ook aan vakgenoten, maatschappelijke instellingen en publieke organisaties. Maak gebruik van vakbladen, sociale media en televisieprogramma's om je te positioneren als positieve veranderaar.

2 SELECTIEF NETWERKEN

Zoek interactie met belanghebbenden binnen de potentiële doelgroep. Kies gericht een aantal netwerken uit waar je ruggensteun kunt zoeken voor de nieuwe samenwerkingsvorm. Word bijvoorbeeld spreker op specifieke events binnen de bouwsector en stel via presentaties de nieuwe samenwerkingsvorm aan de orde. Door je op deze manier te profileren onder invloedrijke spelers in de sector legitimeer je de verandering.

3 BOUWEN VAN COALITIES

Initieer een samenwerking met verschillende partijen. Of start een specifieke vakgroep voor architecten. Het bundelen van krachten geeft een nieuwe schwing aan het onderwerp en zorgt voor een kritische massa waardoor de kans op een succesvolle verspreiding van de nieuwe samenwerkingsvorm groot is.

Het bestendigen van verandering vereist dus verschillende activiteiten. Verder is het van belang je te realiseren dat het introduceren en bestendigen van veranderingen tijd nodig heeft en niet zonder slag of stoot zal gaan. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk om je bewust te zijn van de context waarin je activiteiten onderneemt. Het overtuigen van vakgenoten in een kleine setting brengt een andere dynamiek met zich mee dan het aansporen van een grote groep onderaannemers tijdens een sector-breed evenement. Een context waarin de nieuwe samenwerkingsvorm kan aanhaken bij bestaande praktijken, je als veranderaar veel invloed hebt en waar een coöperatief klimaat heerst, leent zich goed voor het introduceren en bestendigen van veranderingen.

Bij het bouwen van een coalitie is het van belang om de verschillende partijen ook daadwerkelijk deelgenoot te maken van de verandering. Dat doe je door hen invloed te geven maar ook door zelf transparant te zijn over investeringen, tijdspad of het proces. Eventueel kan een licentiestrategie worden toegepast om de verandering, zoals een nieuwe samenwerkingsvorm, te beschermen tegen kopieën.



Wiekendael | Rothuizen

INTEGRATOR

ROTHUIZEN

ARCHITECTEN STEDENBOUWKUNDIGEN
EN WAARMAKERS

BOUW
MEESTERPRO
(WIEKENDAEL)



Rothuizen BouwMeesterPro heeft in opdracht van Stichting Groenhuisen de herstructurering van regionaal behandelcentrum Wiekendael in Roosendaal gerealiseerd. Het doel was om een regionaal behandel-, zorg- en wooncentrum te maken voor ouderen met een specifieke zorgvraag. Flexibiliteit, kleinschaligheid en een sfeervol thuisgevoel waren hierbij belangrijke randvoorwaarden. De zorgvisie van de opdrachtgever Groenhuisen, het ruimteprogramma, de planning, het budget, de gewenste technische kwaliteit, flexibiliteit en ambities op het gebied van duurzaamheid waren essentieel om het project met een optimale prijs-kwaliteitverhouding te realiseren. In dit project was Rothuizen via Rothuizen BouwMeesterPro verantwoordelijk voor de integrale coördinatie van het gehele ontwerp-, engineering- en uitvoeringsproces.

BOUW MEESTERPRO (WIEKENDAEL)

- Ontwikkeladviseurs voor de BouwMeesterPro methode

ANDERE MIDDELEN & PARTNERS

- Kennis van ontwerp, proces, uitvoering, BIM

- (Niet-professionele of maatschappelijke) opdrachtgever nodig voor inzet concept

- Grootste uitdaging is om het wederzijds belang en de eigen verantwoordelijkheid te benadrukken

- Transparantie tussen ketenpartners adviseurs, leveranciers en uitvoerders

DOELEN



- Tevreden opdrachtgever en gebruiker
- Geld verdienen

- Reputatie vergroten van het bureau en de BouwMeesterPro methode
- Vergroten netwerk van leveranciers
- Vergroten werkplezier medewerkers door leuk project

- Optimale prijs/kwaliteit verhouding realiseren door rekening te houden met zorgvisie opdrachtgever, ruimteprogramma, planning, budget, gewenste technische kwaliteit, flexibiliteit en ambities duurzaamheid

VERANTWOORDELIJKHEDEN & NEDERZAAMHEDEN

- Bewust zelf faseringsplan opstellen en eindverantwoordelijk voor ontwerp & uitvoering
- Geen financiering van het project regelen

- Bewust risico nemen dat opdrachtgever niet betaalt

- Risico van fouten in ontwerp en uitvoering

- Geen risico bij planshade en wetswijzigingen
- Bewust sturen op goede selectie ketenpartners

RISICO'S

PROFESSIONELE CERTIFISATIE



SAMENWERKING & AFSPRAKEN



- Rothuizen BouwMeesterPro overeenkomst

- Afspraken vastgelegd in projectboek, ontwerpboek, uitvoeringsboek

- Vertrouwen nodig van opdrachtgever en ketenpartners voor andere manier van werken

- Integraal complementair team

- BouwMeesterPro methode: opdrachtgever ontzorgen in het proces
- Risico dragen tijdens het gehele project

AANBIEDING



- Ontwikkelen Rothuizen BouwMeesterPro concept met sterke invloed op kwaliteit en zekerheid voor de opdrachtgever

- Honorarium voor ontwerp en advies tijdens voorbereiding en uitvoering

- Bouwkosten

- Gedeeld plusfonds als een incentive indien het project binnen het budget wordt afgesloten

- Opstartkosten en bijkomende kosten voor rekening architectenbureau

VERDIENMODEL

WELKE SPECIFIEKE UITDAGINGEN KENT JOUW ROL VOOR DE TOEKOMST?

9

FuturaA

25-04-2017

futuraA bijeenkomst

VERY IMPORTANT

PRZE
VERY

USER VALUE

CLIENT VALUE

INCOME

PROFIT

WORK PLEASURE

REPUTATION

DEVELOPMENT

DEVELOPMENT

CLIENT VALUE

INCOME

USER VAL

WELKE SPECIFIEKE UITDAGINGEN

KENT JOUW ROL VOOR

DE TOEKOMST?



Al met al heb je als architect met een aantal stevige uitdagingen te maken, zowel aan de bedrijfsmatige kant als aan de kant van de professie en samenwerking met andere partijen. Hoe je het beste kunt omgaan met deze uitdagingen verschilt per bureau en per project. De vier rolidentiteiten die architectenbureaus vervullen in projecten brengen ieder een aantal specifieke uitdagingen en kansen met zich mee. Welke specifieke uitdagingen en kansen brengt jouw rol voor de toekomst met zich mee?

Hoewel hier een aantal kenmerkende uitdagingen en kansen voor de vier rolidentiteiten in projecten zijn gepresenteerd, zijn er uiteraard legio andere aspecten denkbaar. Het spel in de bijlage helpt je om de specifieke uitdagingen en kansen voor jouw specifieke rolidentiteit in een project boven water te krijgen vanuit het perspectief van je eigen bureau en de randvoorwaarden van het project.



INITIATOR

Als initiator moet je andere partijen betrekken om het project tot een succes te maken. Je loopt hierbij het risico dat deze partijen andere doelen voor ogen hebben en de realisatie van professionele waarde kunnen bemoeilijken. Ook kunnen deze partijen er uiteindelijk met de opbrengsten vandoor gaan.



Wil je de inzet van andere partijen zo veel mogelijk beperken in je project? Zorg dan voor een financiële buffer binnen je bureau om het project op eigen initiatief van de grond te krijgen. Je moet hiervoor bijvoorbeeld een gebouw of grond kunnen aankopen, leges betalen of delen van de bouw kunnen voorfinancieren. Met de partijen die je er bij betreft zijn goede afspraken vooraf noodzakelijk. Denk aan afspraken met betrekking tot de doelen die je gezamenlijk nastreeft in het project, wie welke activiteiten oppakt en risico's draagt en hoe de kosten en baten van het project onderling verdeeld worden. Ook kan het lonen om meteen vanaf het begin na te denken over wat het project op termijn kan opbrengen en hoe jij daaraan kunt verdienen. Je zou bijvoorbeeld kunnen meedelen in de opbrengsten van de verkoop of verhuur van het project. Maak hier op voorhand direct goede afspraken over met je partners.



SPECIALIST

Als specialist moet je andere partijen overhalen om mee te gaan in nieuwe verdienmodellen, want met traditionele modellen zal het niet altijd lukken om voldoende omzet te genereren in een specialistische rol. Daarnaast kan het best zijn dat je jouw activiteiten beter op een alternatieve manier in de markt kunt zetten, zodat ze los komen te staan van de traditionele rol van de architect en mogelijk interessant kunnen zijn voor een bredere doelgroep.



Zorg dat je vanuit je expertise blijft werken. Denk goed na wat cruciaal is om te doen en besteed alle andere (losstaande) activiteiten uit. Op die manier word je in de markt herkend als de specialist op een specifiek gebied. Ook helpt deze focus je om je expertise op peil te houden en voorloper te blijven op dat specifieke gebied. Ga je het verdienmodel aanpassen, overtuig de andere partijen dan van de voordelen die je ziet en neem ze mee in de verandering. Vraag bijvoorbeeld hogere uurtarieven die je direct koppelt aan specifieke diensten of producten. Denk goed na over wat je aan waarde levert voor de klant en welke prijs daar tegenover mag staan. Denk ook buiten de kaders van de bouw, jouw expertise kan ook in andere domeinen een enorme meerwaarde hebben.



PRODUCTONTWIKKELAAR

Als productontwikkelaar zet je een totaalproduct in de markt dat inspeelt op een bepaalde consumenten behoefte of vraag. Om je product op de juiste manier in de markt zetten, moet je een goede afweging kunnen maken tussen een standaardproduct dat schaalvoordelen biedt, een maatwerkproduct dat beter inspeelt op de specifieke behoeftes of vragen van individuele gebruikers of een combinatie van beiden.



Ga duurzame relaties aan met partijen waar je mee kunt co-creëren om op die manier het resultaat van jullie samenwerking te vergroten. Door langdurig samen te werken raak je op elkaar ingespeeld en kun je grote efficiëntie slagen maken. Zorg voor meerdere, uiteenlopende disciplines in je co-creatie team. Dan kun je samen nadenken over slimme manieren om de kosten voor productie te drukken en de gewildheid van je product te vergroten. Het is daarbij belangrijk dat jullie dezelfde doelen blijven nastreven. Ontwikkel een gezamenlijk verdienmodel en denk na hoe dit verdienmodel gekoppeld is aan het daadwerkelijk gebruik van het product. Interessante mogelijkheden kunnen zijn om te verdienen op de lease of verhuur van een product of op het onderhoud.



INTEGRATOR

Als integrator kan het zijn dat je niet voor alle werkzaamheden wordt ingehuurd en betaald die jij essentieel vindt voor een goede integratie. Het is dan ook belangrijk dat andere partijen jouw rol als spin in het web aanvaarden en bereid zijn daarvoor te betalen. Omdat de integratie in het project centraal staat, zullen sommige van jouw eigen professionele doelen soms moeten wijken voor de doelen die samenhangen met het project. Je moet kunnen denken vanuit het overkoepelende belang om ervoor te zorgen dat het eindresultaat zo goed mogelijk aansluit op de wensen van alle betrokkenen.



Wil je een rol als integrator spelen, dan moet je van veel dingen iets, of soms zelfs veel, afweten. Zorg er daarom voor dat je verschillende expertises binnen je netwerk of in huis hebt. Wanneer je met verschillende partijen samenwerkt is het belangrijk dat deze partijen op de hoogte zijn van elkaars doelen en deze respecteren. Het is belangrijk om gezamenlijk duidelijke afspraken op voorhand te maken over ieders taken en verantwoordelijkheden in het project. Op die manier kunnen ieders werkzaamheden elkaar optimaal versterken. Ga ondertussen ook op zoek naar mogelijkheden om voor je coördinatiewerk betaald te krijgen.



Koepelcomplex | Thijs Asselbergs architectuurcentrale & AnnA |
Annebregje Sniijders architect

INITIATOR



Thijs Asselbergs architectuurcentrale

KOEPEL
COMPLEX
HAARLEM



Stichting Panopticon heeft met 'Open de Koepel' het initiatief genomen om het koepelcomplex in Haarlem een nieuwe bestemming te geven als University College. Door het openen van het voormalige gevangeniscomplex worden de verbindingen tussen het oostelijke stadsdeel en de rest van Haarlem versterkt. Zo ontstaat er een nieuwe gebruikswaarde in de stad. Onderdeel van de herbestemming is het realiseren van een University College, conservatorium, woningen, horeca, hotel en tussenliggende buitengebieden in een campusachtige setting. Thijs Asselbergs Architectuurcentrale is één van de initiatiefnemers van het project.

KOEPSEL COMPLEX HAARLEM

PROFESSIONELE EXPERTISE

- Generalist en verbinder op gebied van verbeelding, communicatie en realisatie



SAMENWERKING & AFSPRAKEN

- Ketensamenwerking met architecten
- Heldere verdeling nodig ten behoeve van de identiteit



- Er zijn twee klanten: Stichting Open de Koepel, als zowel opdrachtnemer en opdrachtgever, maar bovenal de inwoners van de stad Haarlem

- Werken op basis van vertrouwen en consensusmodel

- Organisationschema en bijbehorende financiële stromen

- Stichtingsmodel voor dit soort samenwerkingen/projecten

- Opstellen van de koepel voor de stad door middel van een divers programma (University College, Wonen (studenten), Horeca, Conservatorium, Faculty Hotel)

- Koopovereenkomst

AANBIEDING



- Toonaangevend initiatief waarin waarde van architectuur duidelijk naar voren komen

- Voorinvestering terugverdienen na grond- & bouwverkoop



VERDIENMODEL

- Werken zonder honorarium; negen maanden de tijd om de universiteit als partij binnen te halen anders gaat complex weer terug naar oorspronkelijke eigenaar

- Aanpak zoals bij gebiedsontwikkeling: opbrengsten en kosten balanceren

- Beheerkosten voor het complex en loonkosten als investering zien

RISICO'S



- Risico nemen met grondaankoop

- Geen risico nemen dat kwaliteit niet gerealiseerd kan worden

- Betrokken als generalist bij drie onderdelen: Imagination, Communication, Realisation,

- Geen specialistische werkzaamheden, zoals businesscases, hoofdaannemer, constructeur, advocaat

WERKZAAMHEDEN & VERANTWOORDELIJKHEDEN



- Graag masterbuilder zijn: een generalist betrokken bij alle aspecten

DOELEN



- De Gouden Piramide winnen

- Goed voorbeeldproject realiseren voor de markt

- Media helpt hierbij

ANDERE MIDDELEN & PARTNERS



- Belangrijk is het creëren van vertrouwen in het ontwikkelen in dialoog met de stad

- Sociaal draagvlak met behulp van social media

- Belegger, maar financiën niet uit dezelfde tas Projectbureau op locatie

- Netwerorganisatie met andere architecten

- Gemeenteraad: architect moet rol van ambtenaar deels overnemen voor slagen project

- Project is een acquisitie instrument met behulp van media

- Balans drie P's: Plezier, Prestige, Poen

HOE ONTWERP JE JE TOEKOMSTIGE ROL ALS ARCHITECT?

10

futurA bijeenkomst



HOE ONTWERP JE JE

TOEKOMSTIGE ROL ALS ARCHITECT?

Ter ondersteuning van de uitdagingen waar je als architectenbureau mee te maken hebt, is binnen het futuA project een spelbord ontwikkeld. Met dit spelbord kunnen architectenbureaus een strategie voor een specifieke rolidentiteit in een project ontwikkelen. Ook kan het spelbord gebruikt worden om onderhandelingen met andere partijen te ondersteunen en de samenwerking binnen een projectorganisatie te verstevigen. Het spelbord wordt vergezeld door een set kaarten die je als gebruiker stil laat staan bij belangrijke keuzes met betrekking tot je eigen bedrijfsvoering en de samenwerking met andere partijen in een project. Hoe geef je jouw rolidentiteit in een project vorm en hoe ontwerp je vanuit hier je toekomstige rol als architect?

Het spel speel je door een specifiek project centraal te stellen. Door eerst te bepalen welke rolidentiteit je aanneemt of wilt aannemen in het project kan het spel nog concreter worden gemaakt. Via het spel word je je bewust van het mogelijke verschil tussen de rol die je mogelijk krijgt toebedeeld vanuit het project en de rol die je graag zou willen aannemen vanuit waar je voor staat als bureau. Het spel helpt je om hierin keuzes te maken, deze te onderbouwen en vanuit daar je rol zo goed mogelijk af te stemmen op je professionele identiteit en de doelen die je nastreeft.

ELEMENTEN VAN HET SPEL

Het spel omvat acht elementen. De eerste vier elementen (aanbieding, expertise, doelen, risico's) zijn de onderdelen die bepalen welke rolidentiteit je als bureau wilt en kunt vervullen in een project. Deze onderdelen worden bij voorkeur als eerste ingevuld. De laatste vier elementen (werkzaamheden & verantwoordelijkheden, eigen middelen en partners, samenwerkingsafspraken, verdienmodel) zijn ondersteunend hier aan; ze helpen je om beter invulling te geven aan je rolidentiteit, waardoor het verschil tussen datgene wat je idealiter wilt doen en datgene wat je daadwerkelijk kunt doen in een project kleiner wordt.

ROLELEMENTEN BUREAU



AANBIEDING

De aanbieding die je als bureau doet in het project



EXPERTISE

De expertise waarover je als bureau beschikt en die je wilt inbrengen in een project



DOELEN

De professionele en financiële doelen die je als bureau nastreeft in het project



RISICO'S

De risico's die je als bureau wel of niet wilt nemen om je doelen te realiseren

ROLINVULLING PROJECT



WERKZAAMHEDEN & VERANTWOORDELIJKHEDEN

De werkzaamheden die je uitvoert en verantwoordelijkheden die je draagt in het project



EIGEN MIDDELEN & PARTNERS

De middelen en partners die nodig zijn om je werkzaamheden in het project op een goede manier tot uitvoering te brengen



SAMENWERKING & AFSPRAKEN

De formele en informele afspraken die je met je partners maakt om te zorgen dat de beoogde doelen behaald kunnen worden



VERDIENMODEL

De manier waarop je je kosten dekt en inkomsten genereert

AANBEVELINGEN VOOR GEBRUIK VAN HET SPEL

- Start met het kiezen van een casus of project
- Kies de kaart met de rolidentiteit die van toepassing is op het gekozen project, schrijf hier de naam van het project op en plaats de kaart in het midden van het spel
- Voeg de vragenkaartjes die bij de gekozen rolidentiteit passen toe aan de algemene set kaarten
- Loop de vragen op de kaartjes één voor één langs, schrijf in gezamenlijk overleg de antwoorden op de kaartjes en leg ze vervolgens op het bijbehorende vlak van het spel
- Plaats de kaartjes die zijn ingegeven vanuit het project meer in het centrum van het spel en de kaartjes die meer zijn ingegeven vanuit het bureau aan de buitenzijde
- Schuif naar behoefte met de positie van de kaartjes. Tussentijds kunnen kaartjes ook van het bord worden gehaald om meer focus in de gekozen strategie aan te brengen

RANDVOORWAARDEN VOOR SPELSUCCES

- Speel het spel in een groep zodat er een dialoog kan plaats vinden. Dit stimuleert het denkproces en leidt tot een bredere verkenning van alternatieven
- Zorg voor een (externe) facilitator. Diegene kan de tijd bewaken, overzicht behouden en kritische vragen stellen
- Creëer een setting waarin deelnemers kritisch durven te zijn naar elkaar en echte keuzes durven te maken
- Markeer de elementen die extra aandacht nodig hebben of prioriteit hebben, zodat deze tijdens het proces extra opvallen
- Zorg voor een actieve setting. Laat deelnemers bij voorkeur staan en probeer het spel dynamisch te spelen
- Neem de tijd voor discussie en het heroverwegen van keuzes. Meerdere rondes kunnen leiden tot verfijning van je strategie en betere afstemming tussen de verschillende onderdelen waarop de strategie gebaseerd is
- Speel het spel zoals je het wilt spelen. Het spel kan op verschillende manieren en in verschillende situaties gebruikt worden. Het werkt het beste als je het afstemt op je eigen behoeften en manier van werken



SAMENVATTING



Door verschillende maatschappelijke en technologische ontwikkelingen hebben architectenbureaus de afgelopen jaren te maken gehad met veranderingen in het werkveld. Dit zorgt voor drie basisuitdagingen:

- Hoe ga je als architect om met de veranderende rol in projecten in relatie tot je eigen professionele identiteit?
- Hoe kun je op projectniveau strategieën ontwikkelen waardoor je je op een succesvolle manier zowel professionele waarde als financiële waarde kunt toe-eigenen?
- Hoe kun je eventuele veranderingen in je rol bestendigen?

In dit boek wordt expliciet aandacht geschonken aan de rol van de architect, zowel binnen projecten als binnen het veld. Er zijn drie manieren geschetst hoe architecten hun rol onderhandelen in projecten, namelijk herwinnen, meebewegen en pionieren. Ook worden er vier generieke rolidentiteiten gepresenteerd die architectenbureaus vervullen in projecten: de initiator, de specialist, de productontwikkelaar en de integrator.

Drie waarden houden specifiek verband met het bedrijfsmodel van architectenbureaus: gebruikswaarde, professionele waarde en financiële waarde. De interactie tussen die waarden is essentieel. Op dit moment worden waarden vaak voor elkaar ingewisseld, wat spanningen kan opleveren in het project en het bereiken van bepaalde doelen kan bemoeilijken. De inzichten uit futurA kunnen helpen een goede balans tussen verschillende waarden in projecten te creëren en te bewaken. Aansluitend daarop zijn er een aantal strategieën toegelicht waarmee ook op bureauniveau de balans kan worden geborgd, zoals het uitstellen van financiële waarde, compenseren van financiële waarde en afwijzen van een project.

Naast een toelichting op het fenomeen rolstructuur zijn twee acties beschreven die je als architect kunt ondernemen op het moment dat je jouw rol in het veld wilt veranderen; expliciteren en adresseren. Om een verandering in rol te bestendigen is echter meer nodig. Daarom worden drie activiteiten voorgesteld waarmee dat gerealiseerd kan worden; creëren van bewustwording, selectief netwerken en het bouwen van coalities.

De rol van de architect staat dus niet langer als een blauwdruk op papier, maar is continu aan verandering onderhevig. Wetenschappelijke inzichten vanuit het futurA project hebben geleid tot deze praktische ontwerpgids voor architectenbureaus.

De gids biedt de mogelijkheid om zelf vorm te geven aan je toekomstige rol als architect.

Het boek en spelbord bieden handvaten om bewustere keuzes te maken met betrekking tot je bedrijfsvoering en samenwerking in de keten. Ze sporen aan deze keuzes kritisch te beschouwen in relatie tot elkaar, keuzes te bewaken of bij te stellen en zo je bureau te blijven ontwikkelen. Het ontwerpen van je eigen rol is namelijk net zo belangrijk als het ontwerpen van de gebouwde omgeving.

**ONTWERP JE ROL,
ONTWERP JE TOEKOMST!**

WIL JE MEER LEZEN?



Hierbij een overzicht van de belangrijkste wetenschappelijke publicaties gerelateerd aan dit onderzoek.

- Bos-de Vos, M. (2018). Open for business: Project-specific value capture strategies of architectural firms. Doctoral thesis TU Delft, Delft.
- Liefink, B. M., Smits, A. A. J., & Lauche, K. (forthcoming). Dual Dynamics: Project-based Institutional Work and Subfield Differences in the Dutch Construction Industry. *International Journal of Project Management*.
- Brejaart, E. (2018) From start-up to scale-up: A study about the characteristics of starting architectural firms and their business models. MSc thesis TU Delft, Architecture and the Built Environment, Management in the Built Environment.
- Bos-de Vos, M., Liefink, B., Wamelink, H., & Kraaijeveld, J. (2017). Challenges in the business models of creative professional service firms. In: Hay, R. & Samuel, F. (Eds.) *Conference Proceedings of the Professional Practices in the Built Environment Conference*, 27-28 April 2017, Reading, UK, Value of Architects, University of Reading, 35-43.
- Liefink, B. M., & Bos-de Vos, M. (2017). How to claim what is mine? Boundary work of professionals in inter-organizational projects. Paper gepresenteerd op de SSE/Säid Business School Conference on Professional Service Firms, Stockholm, Sweden, 9-11 July 2017.

- Bos-de Vos, M., & Volker, L. (2017). Constructing Business Models around Identity: Tensions in Architectural Firms. In: Chan, P. W. & Neilson, C. J. (Eds.) *Proceeding of the 33rd Annual ARCOM Conference*, 4-6 September 2017, Cambridge, UK, Association of Researchers in Construction Management, 491-500.
- Liefink, B. M., Smits, A. A. J., & Lauche, K. (2017). Institutionalizing a new organizational role in a mature project-based industry: from project to field-level constraints. Paper gepresenteerd op de 33rd EGOS Colloquium, Copenhagen, Denmark, 6-8 July 2017.
- Bos-de Vos, M., Wamelink, J. H., & Volker, L. (2016). Trade-offs in the value capture of architectural firms: the significance of professional value. *Construction Management and Economics*, 34(1), 21-34.
- Liefink, B. M., Smits, A. A. J., & Lauche, K. (2016). Developing new collaboration practices and role structures in inter-organizational projects. Paper gepresenteerd op de Academy of Management Annual Meeting, Anaheim, USA, 5-9 August, 2016.
- Liefink, B. M., Smits, A. A. J., & Lauche, K. (2015). Under construction: re-imagining role structures for coordinating inter-organizational projects in the building sector. Paper gepresenteerd op de 31st EGOS Colloquium, Athens, Greece, 2-4 July 2015.

COLOFON



Auteurs: Marina Bos-de Vos (TU Delft), Bente Liefink (Radboud Universiteit), Leentje Volker (TU Delft), Jasper Kraaijeveld (BNA), Kristina Lauche (Radboud Universiteit), Armand Smits (Radboud Universiteit), Lara Tjoa Li Ling (TU Delft), Hans Wamelink (TU Delft)

Tekst: Carlijn Tempelaars (CT> verbeelden, vernieuwen, verbinden)

Vormgeving: Eric de Waal (Studio de Waal)

Projectleiding: Leentje Volker en Hans Wamelink (TU Delft)

In actieve samenwerking met: Martin van den Berg (EGM architecten), Henk Gersen (IAA Architecten), Marcel van Heck (Atelier Rijksbouwmeester - Rijksvastgoedbedrijf), Chris de Jonge (JHK Architecten), Han van Ooste (Ballast Nedam), Linda Peters (Havensteder), Willem Hein Schenk (De Zwarte Hond), Ben Westenburger en Pierre Maas (Rothuizen).

Specificaties: Omslag 2mm hardboard met linnen rug gebonden | Binnenwerk 120 gr gesatineerd papier | Oplage 200 st | Printerette Spuistraat Amsterdam



MAART 2018

Dit is een eenmalige uitgave van futurA (futurA@tudelft.nl)



Bos-de Vos, M., Lieftink, B.M., Volker, L., Kraaijeveld, J., Lauche, K., Smits, A.A.J., Tjoa, L.L.L., Wamelink, J.W.F (2018). De toekomstige rol van de architect - een wetenschappelijke ontwerpgids. TU Delft Open. ISBN 978-94-6366-022-8

Het futurA project maakt deel uit van het onderzoeksprogramma Creatieve Industrie met dossiernummer 314-99-114 dat (mede)gefinancierd is door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

Deze publicatie is ontwikkeld onder open access beleid. Dit betekent dat er geen auteursrechtelijke en financiële beperkingen zijn om deze publicatie te kunnen lezen, te downloaden, te kopiëren en te verspreiden.

Maar... de auteurs blijven eigenaar en er is geen toestemming tot aanpassing of tot commerciële verspreiding van de publicatie. Aan (her)gebruik zijn twee belangrijke voorwaarden verbonden: correcte bronvermelding en het eerbiedigen van het zogenaamde persoonlijkheidsrecht van de auteur.



