

architecten jaarboek

1984

onder redactie van
drs. ir. A. P. Dreimüller
37e jaargang

Toekomstmogelijkheden voor het architecten bureau

De architect, hoe kan hij overleven?

In dit artikel wordt de aanleiding dat dit jaarboek als thema heeft 'de architect als ondernemer' nader uiteengezet. Deze komt hierop neer dat het water de architect tot aan de lippen staat. Het blijkt dat het voor het voortbestaan van een architectenbureau onvoldoende is zich uitsluitend te presenteren als een goed vakman en vormkunstenaar. Er is inventiviteit en ondernemerschap nodig om het hoofd boven water te houden.

De stand van zaken

De prijs van het wonen mag zich de afgelopen jaren in een groeiende belangstelling verheugen. Sinds de gevolgen van de economische recessie voelbaar zijn en de reserves van de burger de bodem naderen, wordt steeds fanatieker gezocht naar methoden om de stichtingskosten van woningen te verlagen. Iedereen doet daar dapper aan mee. Aannemers, architecten, amateurs, iedereen ontwerpt een woning, die hij voorziet van een ludieke naam en vervolgens aan de man probeert te brengen.

Ook de overheid draagt in het streven naar goedkoper bouwen zijn steentje bij, zoals duidelijk is geworden uit de presentatie van het Actieprogramma Goedkoper Bouwen tijdens de in mei '84 gehouden Bouw-RAI. Overigens blijkt, dat de pogingen de stichtingskosten te verlagen – door de nivellerende werking van de individuele huursubsidie – voor een groot deel ten goede komen aan de overheid. Deze kan door de lagere uitgaven in de volkshuisvesting zijn financieringstekort terugbrengen. Alleen investeringen die het energieverbruik verlagen, komen in eerste instantie ten goede aan de huurder en de eigenaar-bewoner.

Nederland is tot de overtuiging gekomen dat de volkshuisvesting duur is. In een reactie daarop is iedereen op zoek naar manieren om het produkt woning goedkoper te maken. Aannemende dat daarin voortgang wordt geboekt is de vraag interessant wie uiteindelijk daar de dupe van wordt: de bewoner die minder kwaliteit krijgt, de bouwer die voor minder geld hetzelfde moet zien te realiseren, of de adviseur die voor een lager honorarium moet gaan werken.

In algemene zin heeft de economische recessie in de bouwnijverheid al een zware tol geëist. Na het ver-

Drs. ir. A. P. Dreimüller is aan de TH-Delft afgestudeerd als bouwkundig-ingenieur en voltooide zijn studie aan de Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde in 1978. Hij was daarna in dienst bij het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid en is nu werkzaam bij DHV Raadgevend Ingenieursbureau (Vakgroep Juridica, Onderzoek en procesprogrammering). Hij verricht onder andere onderzoeken op het gebied van de bouwnijverheid en publiceert regelmatig in verschillende vaktijdschriften.

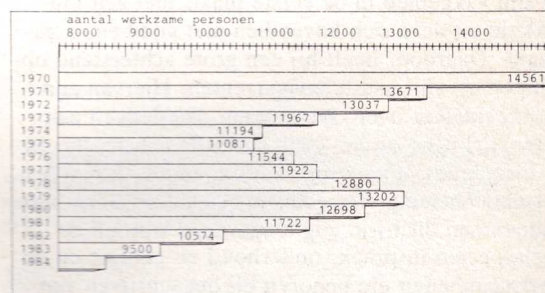
Auteur: drs. ir. A. P. Dreimüller

lies van tienduizenden arbeidsplaatsen bij de aannemers – de werkloosheid in de bouw bedroeg in 1983 al ruim 30% – lijkt de architect (en zijn medewerkers) het tweede kind van de rekening. De werkgelegenheid in deze branche is de afgelopen jaren met een sneltreinvaart gedaald. De BNA houdt regelmatig een enquête onder particuliere architectenbureaus, om een indruk te krijgen van de omvang van de opdrachtenportefeuille. Daarbij wordt eveneens verzocht een raming te maken van het aantal in de toekomst in het eigen bureau werkzame personen. Deze ramingen zijn vergeleken met de CBS-cijfers en blijken zeer nauwkeurig. In totaal is er sprake van een daling met 20% in de afgelopen drie jaren, terwijl vergeleken met begin 1983 tot 1985 nog zeker 26% van de personeelsleden bij architectenbureaus zal moeten verdwijnen (het aantal eigenaren/directieleden krimpt in met 3%, het aantal overige medewerkers neemt af met 20 à 30%).¹⁾ Hoe een en ander doorwerkt op het aantal werkza-

tabel 1: Aantal werkzame personen bij architectenbureaus.

jaar	aantal werkzame personen	jaar	maand	aantal werkzame personen
1970	14561	1980	maart	13125
1971	13671		juni	13007
1972	13037		september	12996
1973	11967		december	12698
1974	11194	1981	maart	12452
1975	11081		juni	12207
1976	11544		september	12034
1977	11922		december	11722
1978	12880	1982	maart	11474
1979	13202		juni	11091
			september	10854
			december	10574
		1983	maart	10324
			juni	10006
			september	9842

Bron: CBS maandstatistiek voor de bouwnijverheid.



1. Aantal werkzame personen bij architectenbureaus.

me personen bij architectenbureaus is weergegeven in tabel 1 en figuur 1. De vraag is nu of dit verlies aan arbeidsplaatsen alleen te wijten is aan de economische recessie. Het lijkt er op. We moeten echter ook rekenen met de mogelijkheid dat de recessie de verslechterende positie van architecten alleen maar nadrukkelijker aan het licht heeft gebracht. Een recente uitspraak in een landelijk dagblad van mevrouw P. Colenbrander – coördinator van de sociaal-economische afdeling van de BNA – wijst daar ook op. Zij bevestigt dat de slechte cijfers niet zomaar een tegenvallend jaar betreffen, maar het zichtbare bewijs zijn van een structurele teruggang. De architect raakt links en rechts delen van zijn takenpakket kwijt aan gespecialiseerde adviseurs, gemeenten, aannemers en aan beunhazen.

Een voorbeeld! De gemeente Leiden heeft in augustus 1982 voor een project van 400 woningen in de 'Stevenshofpolder' rechtstreeks de aannemers benaderd met de vraag een prijs en een ontwerp op tafel te leggen. De gegevens die de aannemers hebben gekregen waren zeer beperkt. Een voorbeeld van een stedenbouwkundige verkaveling, zoals de gemeente die ongeveer wilde hebben, kwaliteitseisen met betrekking tot de woningen en een differentiatie. Het resultaat lag enkele weken later al in de bus van de gemeente, waarmee alleen al de voorbereidingstijd teruggebracht is van vele maanden tot enkele weken. In december van datzelfde jaar is de eerste paal geslagen en in de loop van 1983 zijn de woningen opgeleverd. De gemeente Leiden is ook na de oplevering zeer tevreden. Het zijn grote 4- en 5-kamerwoningen geworden van gemiddeld 330 m³, met een hoge isolatiewaarde en huren van om en nabij de fl. 300,-. Voor de gemeente Leiden is het duidelijk dat op deze wijze goed gewerkt kan worden en dat deze manier gedeeltelijk ook in de stadsvernieuwing toegepast kan worden. Andere steden tonen interesse in de Leidse aanpak.

Een architect als de persoon die de bouw domineert, bestaat niet meer. Sinds decennia wordt aan zijn beroep geknaagd. Hij heeft niet zozeer deskundigheid verloren, maar hij heeft de nieuwe kennis op zijn vakgebied in de eerste plaats niet zelf ontwikkeld en deze zich bovendien niet goed eigen maakt. Daardoor heeft hij een grote achterstand opgelopen op zijn naaste concurrenten. Hiervan zijn voorbeelden te over. We moeten dan denken aan ontwikkelingen op het gebied van de constructie en de installaties, uitvoerings- en organisatietechnieken, kostenbeheersing, projectmanagement en sinds kort kunnen aan dit rijtje nog toegevoegd worden de deelaspecten inspraak, onderhoud en energie en de werkzaamheden die behoren bij het schrijven van het bestek, het maken van werktekeningen, toezicht en directievoering²⁾. Op al deze gebieden zijn con-

currenten verschenen, die deeltaken van de architect en van zijn medewerkers hebben overgenomen. Alleen de vormgeving van gebouwen resteert als een aspect waarin de architect zich kan profileren. Dit verklaart dan weer de aandacht die de architect als kunstenaar heden ten dage krijgt. Overigens is het ook hier de schijn die bedriegt. Alleen enkele grote ontwerpen en ontwerpers komen in de schijnwerpers. Een bibliotheek hier en een paperclip daar. Bij de gewone ontwerpen zijn het de toekomstige bewoners en de opdrachtgever die ook hier de randvoorwaarden stellen. In projectgroepen die woningbouwprojecten voorbereiden, verdedigt de architect het luifeltje boven de voordeur als laatste rudiment van zijn ontwerp. Vaak moet ook dat luifeltje dan nog verdwijnen om met de uitgespaarde bouwkosten een vaste trap of een betimmerde zolder mogelijk te maken. De enigen die het luifeltje weer terug kunnen brengen zijn de collega's van de architect in de welstandscommissie. Maar zelfs aan deze positie van de architect wordt nu geknaagd, gezien de voornemens in het kader van de dereguleringsmaatregelen. Overigens dit verhaal is niet nieuw. In deze zin wordt al jaren over 'de architect' gediscussieerd en het is alleen maar toe te juichen dat deze discussie nu ook in de openbaarheid gevoerd wordt.³⁾

Een analyse

Een interview met medewerkers van de BNA begin 1982 wordt geopend met de stelling dat de architect vaak begaafder is als ontwerper dan als ondernemer.⁴⁾ Een stelling die helaas niet erg uitgewerkt wordt. De stemming is anno 1982 nog hoopvol, geweest wordt op de sterke groei die de BNA vanaf haar oprichting begin deze eeuw doorgemaakt heeft en de stijging van de uurtarieven wordt gemotiveerd. De architect verdedigt zijn stek. In de al eerder genoemde BNA-enquetes wordt ook steeds verwezen naar de overheid die zelf een deel van het werk is gaan uitvoeren.

Volgens de BNA moet de overheid dat, terwille van de werkgelegenheid, nalaten. Ook wordt voortdurend aangedrongen op de erkenning van de titel 'architect', als een middel om de beunhazen aan te pakken. In feite zijn dat voorstellen die erop neer komen dat bepaald soort werk gereserveerd blijft voor het architectenbureau, want extra werkgelegenheid wordt er niet door geschapen. In plaats van zich te presenteren als participant in het bouwproces die een onmisbaar kwaliteitsprodukt biedt – en dat ook daadwerkelijk waar te maken – wordt de huidige positie bewaakt. Het is wellicht vermetel om te stellen dat de architect niet meer onmisbaar is, maar het collectieve gedrag van de architecten wijst daar wel op. De dienst van de architect – het ontwerpen van gebouwen – lijkt verouderd en hij is met de

verrast, dat velen het onderspit delven. En nog steeds kunnen we de gevolgen in de vorm van faillissementen en stroppenpotjes in de kranten lezen.

Ook bij dit voorbeeld moet duidelijk gesteld worden dat er natuurlijk nog steeds behoefte bestaat aan gebouwen. Alleen niet meer aan de dienst die de projectontwikkelaars op dit punt aanbieden. Bestuderen we de projectontwikkelaars, dan blijkt dat hun doelstelling te eng geformuleerd is geweest. Combineren we dit met het hen typerende marketingmanagement, dat risico mijden als kenmerk heeft, dan hebben we de voornaamste redenen genoemd die het financiële debacle van de projectontwikkelaars verklaren.

Analoog aan deze verhalen kunnen we stellen dat anno 1984 zeker een behoefte bestaat aan ontwerpen van gebouwen. Het is niet alleen meer zo dat de architect, of beter het architectenbureau, die alleen nog kan en mag maken (zie ook het Actieprogramma Goedkoper Bouwen, hoofdstuk 2.5., mei 1984). Architecten in dienst van de overheid, van aannemers en – helaas – ladenplannen, nemen die taak voor een belangrijk deel over. De dienst van het architectenbureau is in veel gevallen eenzijdig gericht op het traditionele besluitvormingsproces en op de positie van de architect daarin als toonaangevende deelnemer. De doelstelling van het architectenbureau en het dienstenpakket is daar in veel gevallen eenzijdig op gebaseerd en dat is geen goed uitgangspunt.

Een uitweg

De stoomlocomotievenfabrikant zou nog steeds bestaan hebben als hij op tijd zijn doelstelling had verruimd tot het vervaardigen van diesel- of elektrische locomotieven. De spoorwegmaatschappij had zijn doelstelling moeten uitbreiden tot alle mogelijke vormen van het vervoer van mensen (niet per sé over rails). Ook de projectontwikkelaar had zijn doelstelling ruimer kunnen formuleren dan enkel het voor eigen rekening en risico realiseren van onroerend goed. Datzelfde geldt ook voor het architectenbureau. De doelstelling om alleen te willen werken in een besluitvormingsproces waarin het een centrale rol vervult is te beperkt.

Een herformulering van de doelstelling is noodzakelijk. Dat is zeker geen eenvoudige zaak. Voor de totale architectenbranche is het zelfs onmogelijk, omdat die herformulering niet alleen afhankelijk is van de ontwikkelingen op de bouwmarkt. Een minstens even grote factor vormen de sterke en zwakke kanten van een individueel architectenbureau. Als de bereidheid bij het management van het architectenbureau aanwezig is om wezenlijk van richting te veranderen, dan kan alleen voor dat afzonderlijke architectenbureau specifiek een nieuw beleid uitgestip-

peld worden. Noodzakelijk daarvoor is een beschouwing van de (plaatselijke) bouwmarkt en gegevens over de kennis en vaardigheden die binnen het bureau aanwezig zijn.

Op grond van die analyse kunnen nu verschillende beslissingen genomen worden. (Zie tabel 2). De eerste is het handhaven en verbeteren van de status quo. Dit is geen structurele oplossing voor het gesignaleerde probleem, maar wordt hier voor de volledigheid nog genoemd. Het beleidsvoorstel bestaat hieruit dat het architectenbureau door produktiviteitsverbetering de (financiële) problemen het hoofd gaat bieden. Een meer kansen biedend beleid, dat uitzicht geeft op blijvend herstel, is het ontwikkelen van nieuwe produkten of het bewerken van nieuwe produkten met de oude of ook weer met nieuwe produkten. Juist voor deze activiteiten is een ruimere doelstelling noodzakelijk. In plaats van het ontwerpen van gebouwen in het huidige besluitvormingsproces, zou het ontwerpen van zaken, of het leveren van diensten ten behoeve van het realiseren van gebouwen een verruiming kunnen zijn.

Een nieuwe doelstelling voor nieuwe produkten en nieuwe markten. Uiteraard zijn die nieuwe produkten en/of markten eerst bedacht alvorens de doelstelling opnieuw vastgesteld wordt. In het kader van dit artikel wordt niet nader ingegaan op de wijze waarop die bepaald kunnen worden. Hiervoor verwijzen we naar de twee volgende artikelen van B. Wierenga en J. Benes.

Bij het ontwikkelen van nieuwe diensten is het verstandig uit te gaan van het bestaande dienstenpakket. Hierdoor zijn de veranderingen beperkt, waardoor een redelijke mate van voorspelbaarheid van de gevolgen mogelijk blijft. Nagegaan moet worden aan welke veranderingen van of toevoegingen aan de bestaande dienst behoefte bestaat. Inspraak, energie en onderhoud zijn aspecten die in het verleden (niet alleen door architecten) al gevonden zijn. Ook de verbetering van de methode van kostenbeheersing behoort hiertoe. Benes noemt in zijn artikel in dit verband het verbeteren van de methode

Tabel 2: Produktdifferentiatie

	bestaande produkten	nieuwe produkten
bestaande markten	<ul style="list-style-type: none"> • produktiviteitsverbetering • specialisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • kostenbeheersing • kwaliteitsbeheersing
nieuwe markten	<ul style="list-style-type: none"> • architectenwinkels • buitenland 	<ul style="list-style-type: none"> • derde wereld projecten • onderzoek

1 bestaande activiteit
2 produktontwikkeling
3 marktpenetratie
4 diversifikatie

om de kwaliteit te beheersen.

Een minder vergaande vorm van produktontwikkeling is specialisatie, maar dan wel gecombineerd met een vergroting van de kennis en vaardigheden op de gekozen deelaspecten. We moeten dan denken aan bureaus die zich specialiseren op het gebied van de sociale woningbouw, stadsvernieuwing, inspraak, energie en dergelijke. Een bewuste beperking, maar met een beheersing tot in de details.

De tweede mogelijkheid is het betreden van nieuwe markten met dezelfde dienst. Ook hiervan zijn enkele voorbeelden bekend, zoals de architectenwinkel en derde wereldprojecten. Tenslotte de combinatie. Nieuwe markten en (voor de architect) nieuwe produkten. De industriële vormgeving kunnen we nu noemen als een oud voorbeeld. Meer recent is het verrichten van onderzoek door architectenbureaus op het gebied van het bouwen en wonen. Nu mani-



4. *Inspiraakbijeenkomsten worden in de regel druk bezocht.*

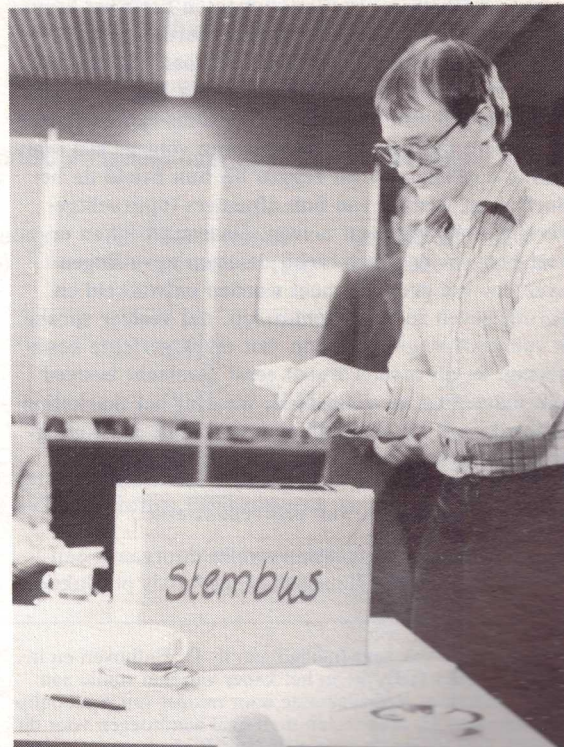


5. *De architect licht de plannen toe.*

festeert zich ook het gevaar dat aan het betreden van nieuwe wegen verbonden is. De kennis moet namelijk aanwezig zijn om een en ander tot een goed einde te brengen. De opleiding van architecten is niet gericht geweest op het uitvoeren van wetenschappelijk verantwoord onderzoek. Alleen aan de Technische Hogescholen wordt iets gedaan aan vakken zoals methode van onderzoek en statistiek, die als keuzevak oppervlakkig bestudeerd kunnen worden.

De ervaring tijdens de studie is op dit gebied ook zeer gering. Architecten die dat nieuwe produkt (onderzoek) op voor hen nieuwe markten proberen, slagen er soms niet in een volwaardig produkt af te leveren. Daarmee schaden zij niet alleen hun eigen naam, maar ook die van de beroepsgroep. Diversificatie, produktontwikkeling en marktpenetratie zijn dan ook niet zonder risico. Stappen in die richting moeten goed doordacht en voorbereid worden.

- 1) Resultaten van de in oktober 1983 gehouden enquête 'Oprachtoportefeuille van particuliere architectenbureaus'. BNA, 1983.
- 2) Ministerie van VROM. Aktieprogramma Goedkoper Bouwen. Hoofdstuk 2.5., mei 1984.
- 3) Wie anders dan de architect; een probleemstellende oriëntatie met betrekking tot de rol van de architect in de volkshuisvesting. Discussie ter gelegenheid van het 10-jarig bestaan van ARO te Zoetermeer. 9 September 1983.
- 4) De architect anno nu: Edelman, Bedelman? in De bouwadviseur. Januari 1982.
- 5) Feyter, C. A. de. Inleiding tot de organisatie strategie. Amsterdam 1976.
- 6) Dreimüller A. P. Taak en plaats van de projectontwikkelaar in het bouwproces. EIB, Amsterdam 1980.



6. *De toekomstige bewoners hebben hun wensen kenbaar gemaakt; de stemmen kunnen worden geteld.*