

de Architect

Thema: Ondernemerschap Interview met Leon Teunissen
MVRDV verwerkt boeken tot een berg Bureau SLA bouwt met Marktplaats
Multifunctionele strandtrappen op de Tweede Maasvlakte De slimme gevel
van De Monarch | Stedebouw: de toekomst van Athlete's Village in Londen

www.deArchitect.nl





Het wordt nooit meer zoals het was

Door de stagnerende economie en de zoektocht naar nieuwe markten moeten architecten hun aanbod aan diensten zien te verbreden. Daarbij worden ze gedwongen het traditionele beeld van wat een architect doet los te laten. Zij kunnen zich niet langer beperken tot hun eigen wereld, maar moeten eropuit trekken. Om te kunnen opereren in de omstandigheden die zich nu uitkristalliseren, nemen bureaus nieuwe posities in, sluiten ze allianties met hun grootste concurrenten, delen ze kennis en expertise in open planprocessen of nemen ze initiatieven die opdrachten dichterbij brengen.

Auteur Harm Tilman

Analisten van ABN AMRO meldden onlangs, dat de bouwsom voor nieuwe opdrachten bij architecten in 2011 voor het vierde jaar op rij is gekrompen met 64 procent ten opzichte van 2007. De omzet is sinds het uitbreken van de crisis met 30 procent gedaald. Het gevolg is dat de kleinere bureaus het voor gezien houden en dat grote bureaus noodgedwongen flinke reorganisaties doorvoeren. De recessie in de tweede helft van vorig jaar heeft de investeringsbereidheid van het bedrijfsleven sterk aangetast, aldus ABN AMRO. Alle overheden zijn flink aan het bezuinigen en ook dat heeft zijn weerslag op de bouwproductie. De nieuwbouw van woningen ligt nu grotendeels stil. Ontwikkelaars en corporaties kunnen om uiteenlopende redenen geen geld meer lenen bij de banken. De orderportefeuille neemt hierdoor af, waardoor de tarieven verder onder druk komen te staan en de werkgelegenheid sterk afzwakt.

Toekomstverwachtingen en strategieën

De verwachtingen voor de toekomst zijn niet rooskleurig. In 2012 wordt een verdere productiedaling in woningbouw en utiliteitsbouw met 3,5 procent verwacht. In weer andere segmenten van de markt, zoals onderwijs en gezondheidszorg, blijven de investeringen weliswaar op peil, maar is de concurrentie moordend. Voor de bureaus wordt het steeds belangrijker de kosten op projectniveau actief te managen.

Maar ook zijn ze gedwongen hun bedrijfsstrategie aan te passen, al gaat dat lang niet altijd van harte. In het verleden gingen zij langdurige relaties met opdrachtgevers aan. Dit zorgde voor stabiele inkomsten en daarmee voor continuïteit van het bureau. Bekend is de nauwe band die de opdrachtgever van de Van Nellefabriek onderhield met het architectenbureau Brinkman Van der Vlugt. In de huidige tijd zijn dergelijke relaties niet vanzelfsprekend meer en ook komen ze financieel onder druk te staan.¹ Steeds vaker komt het voor, dat architecten projecten aannemen op basis van hun verwachte winstgevendheid.² Architecten worden gedwongen eropuit te trekken en potentiële opdrachtgevers actief te benaderen. De grotere bureaus komen daarbij steeds vaker in het buitenland terecht en krijgen een grotere internationale aanwezigheid. Ook in Nederland zelf liggen kansen, mits men de kwaliteit van de output weet te vergroten. Om werkelijk succesvol te zijn, moet men dan ook in staat zijn een breed dienstenpakket aan te bieden en op meerdere markten tegelijkertijd te opereren, zodat men conjuncturele schommelingen kan opvangen. Binnen dit kader zijn vier kansrijke strategieën te ontwaren die elkaar niet uitsluiten. Deze variëren van het opnieuw positioneren van een bureau, via het aangaan van slimme allianties tot het actief inspelen op nieuwe opgaven in de markt.



Het gemeentehuis van Bronckhorst in de Achterhoek vormt het paradepaardje van het nieuwe atelier PRO. Het bureau beschouwt dit architectonisch zuivere gebouw als zijn proeftuin voor passief bouwen en het nieuwe werken.

Herpositionering van het bureau
Veel bureaus zijn gedwongen zich opnieuw te positioneren. Een goed voorbeeld hiervan is atelier PRO. Door het plotselinge vertrek van Leon Thier in 2007 en het wegvallen van Hans van Beek werd de huidige directie volgens Dorte Kristensen gedwongen het verhaal over het bureau opnieuw uit te vinden. Uit onderzoek dat Michiel Lammertink verrichtte, bleek dat opdrachtgevers atelier PRO zien als een serieus en degelijk bureau dat contextueel te werk gaat en toch innovatief is in de vertaling van de opgave en met verrassende oplossingen komt. Atelier PRO heeft de uitkomst van dit onderzoek vertaald in een meer gedurfde en ondernemende opstelling. Het bureau wil uitstralen dat ze iedere opgave aankan, of het nu een kantoor van 30.000 of van 100.000 vierkante meter is. Het betekent volgens Ernstjan Cornelis, dat je naar je opdrachtgevers een grotere openheid betracht en dat je in een aanbesteding soms het lef moet hebben een opdracht anders te formuleren. Meer dan in het verleden is het bureau nu actief op zoek naar klanten. De inzet daarbij is niet om geld te verdienen, maar om kansen te creëren. Zo ontwikkelde het ongevraagd een starterswoning en ging het in op het verzoek van een

schoonmaakbedrijf om binnen een pps tot samenwerking te komen. Daarnaast gaat het vaste verbanden aan met aannemers en overige partners. Voorop staat de vraag wat je als architect kunt toevoegen aan het bouwproces. Binnen het bureau is meer plaats ingeruimd voor verdieping. Exponent hiervan is Alex Letteboer die dit jaar toetrad tot de directie. Atelier PRO was en is een bouw bureau, zegt hij, maar om goed te kunnen ondernemen, heb je onderzoek nodig. Je moet steeds meer in staat zijn wat je doet te onderbouwen. Het blijkt te werken, want op deze manier sleepte het de opdracht voor VUMC binnen.

Diversificatie aanbod
In de nieuwe strategie van atelier PRO speelt een diversificatie van het dienstenpakket een grote rol. De dynamiek in de markt is dusdanig hoog, dat vandaag geformuleerde speerpunten de volgende dag achterhaald kunnen zijn. Door te spreiden kunnen tegenvallers gemakkelijker worden opgevangen. Om de omzet op peil te houden, probeert atelier PRO in landen als Denemarken, Duitsland en Engeland voet aan de grond te krijgen. Door allianties te sluiten met hier gevestigde bedrijven, ontstaan kansen om aan internationale

prijsvragen mee te doen. Werken in het buitenland vormt een nieuwe uitdaging voor het bureau, met name in termen van flexibiliteit. In Nederland speurt het bureau samen met haar partners naar duurzame oplossingen op lange termijn. Het onderzoek naar Clean Air Cities moet kansen op nieuwe transitie van de bestaande voorraad blootleggen. Uit de grondexploitatie haal je het niet meer, daarom dienen andere geldstromen te worden aangeboord. Zo probeert atelier PRO gezondheidszorg te koppelen aan de leefbaarheid van de stad. Tot slot besteedt atelier PRO veel energie aan de verankering van architectuur. Daarbij verwijzen de partners naar het ontwerp van het gemeentehuis te Bronckhorst waarin volgens hen bijna alles klopt. Deze 'schoonheid met een reden' draagt bij aan wat het gebouw presteert.

Vorming van allianties
Om in staat te zijn het juiste antwoord op de juiste plek en het juiste moment te geven, gaan Nederlandse architecten steeds vaker allianties aan, door de markt ingegeven of noodgedwongen. Een mooi voorbeeld hiervan is de samenwerking van EGM en De Jong Gortemaker Algra onder de naam Dutch Health Architects. De Nederlandse gezond-

heidszorg staat bekend om haar duurzame en innovatieve aspecten, de sterke focus op het welzijn van de patiënt en het vermogen werkprocessen efficiënt en effectief in te richten en te ondersteunen. Doel van de samenwerking is deze expertise internationaal te vermarkten. Op de Nederlandse markt van zorgarchitectuur zijn beide ontwerp bureaus elkaars concurrenten, voor de buitenlandse markt hebben zij de handen ineengeslagen. In Nederland is op dit moment de trend naar kleine bureaus. Maar wil je op de buitenlandse markt actief zijn en de daar gevraagde diensten kunnen aanbieden, dan moet je de tegenovergestelde beweging maken. Afgelopen maand tekende Dutch Health Architects samen met advies- en ingenieursbureau DHV een contract voor het ontwerp van een oncologisch centrum in Changyuan (China). In dit nieuwe Honliv Hospital Cancer Center, met een oppervlakte van 60.000 vierkante meter, komen in totaal 5.000 bedden te staan. In het gebouw moeten onderzoek, behandeling en operaties gaan plaatsvinden. De kliniek is onderdeel van een grootschalige projectontwikkeling en bedient de inwoners van de in het binnenland van China gelegen provincie Henan. Het Cancer Center zal jaarlijks zo'n 13.000 patiënten ontvangen.



Atelier PRO ontwierp in samenwerking met VDM een starterswoning als ready made project voor de markt van Collectief Particulier Opdrachtgeverschap. De stads-woning wordt gemaakt in hout-skeletbouw en is eenvoudig uit te breiden en te verbouwen.

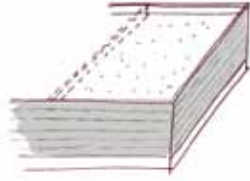
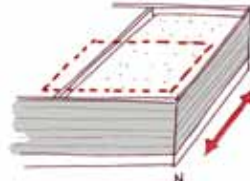
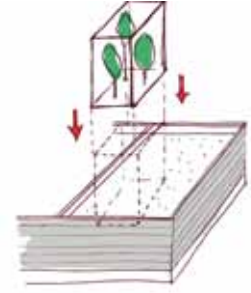
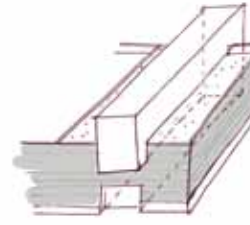
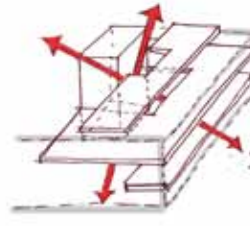
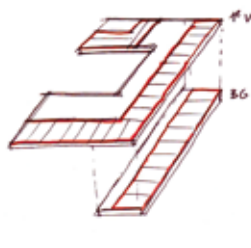
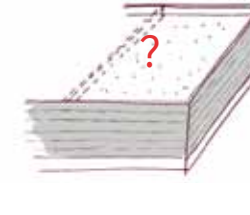
EGM zoekt voor haar ambitieuze plannen samenwerking met strategische partners in binnen- en buitenland. Naast de opdracht voor het Honliv Hospital Cancer Center in Changyuan (China) waarvoor zij samenwerkt met De Jong Gortemaker Algra en DHV, is het ontwerp voor de nieuwbouw van het Renova Research en Development gebouw een ander goed voorbeeld. Bij deze gewonnen Russische prijsvraag werkte EGM architecten samen met DRC International en Arup Nederland.

De contractwaarde van de opdracht is 650.000 euro voor de eerste fase. Dutch Health Architects nam het initiatief en is verantwoordelijk voor de architectuur en de bouwtechniek. DHV neemt het projectmanagement en de engineering voor haar rekening. Op deze manier wordt de opdrachtgever ‘total engineering’ aangeboden. Dit Chinese avontuur lijkt een goed voorbeeld van de manier waarop bureaus zich door bundeling van kennis actief kunnen profileren als specialisten in bouwen en ontwerpen voor gezondheidszorg. Omgekeerd kan deze ervaring ook positieve effecten hebben op het werken in Nederland. Het gegeven dat je in China met je opdrachtgever eerst een vertrouwensband moet opbouwen, alvorens je een opdracht wordt gegund, is immers ook in de Nederlandse processen van totstandkoming van de gebouwde omgeving een steeds crucialer gegeven.

Kennisdeling in open source processen
In opgaven als woningbouw, maar ook kantoren en retail zijn kennis en senioriteit doorslaggevend. Dit betekent dat de kansen voor jonge architecten zijn ingeperkt, anders dan twintig jaar geleden worden droomopdrachten niet meer verstrekt. Door samen te werken met bureaus waar

deze ruim voorhanden zijn, ontstaan echter kansen voor jonge bureaus die anders buiten bereik blijven. Een goed voorbeeld hiervan is de samenwerking die de jonge bureaus 030ARCHITECTEN en INZIGHT architecture aangingen met ingenieursbureau ARCADIS ten behoeve van een prijsvraag voor een nieuw kantoor van de Brakel Interieurgroep. Deze samenwerking is een succes: het AI 030 consortium won de prijsvraag open source office die de Brakel Interieurgroep had uitgeschreven. De samenwerking is volgens betrokkenen voor beide partijen profijtelijk. Voor ARCADIS zijn jonge startende bureaus interessant, omdat zij de toekomst van het vak vertegenwoordigen. ARCADIS is sterk in de technische kwaliteit van gebouwen en de integrale aanpak hierbij. In ontwerp kwaliteit streven ze afhankelijk van de marktvraag naar diversiteit door samenwerking met complementaire ontwerp bureaus. Het ontwerp is tot stand gekomen in een zogenoemd open source ontwerpproces. Dat betekende dat de deelnemende teams hun discussies op het platform voerden en dat iedereen daarvan gebruik kon maken. Anja Dirks (INZIGHT architecture) en Evelyn Galsdorf (030ARCHITECTEN) zien in deze manier van werken alleen maar voordelen. “Kennis blijft meestal besloten bij bureaus. Duurzaamheid, flexibi-



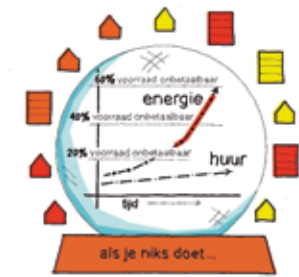
				CONCEPT
				ARCHITECTUUR
 1. Duurzaamheid Hoe duurzaam is het een hal van vijf jaar oud te slopen? Het 'jonge' bestaan van de aangewezen hal en de nog te verwachten levensduur heeft grote invloed gehad op de keuze om het nieuwe kantoor in de bestaande hal te plaatsen. Uit duurzaamheidsaspecten worden buitenschil en constructie behouden.	 2. Noord - Zuid oriëntatie Er wordt voor gekozen om de volledige lengte van de Westgevel te benutten en het kantoor hierdoor een Noord-Zuid oriëntatie te geven. Het kantoor vindt daardoor ook direct aansluiting bij het binnenterrein. Bovendien ontstaat een ideale ligging voor het passief bouwen principe.	 3. Atrium Het plaatsen van een atrium heeft een aantal redenen: - lichtopbrengst - groen - werkgenot - integratie met installatieprincipe	 4. Backbone Flexibiliteit gaat niet zonder een bepaalde mate van vastigheid. Daarom wordt een vast element geïntroduceerd, de backbone, welke zowel binnen als buiten zichtbaar is. Hierin bevinden zich alle niet flexibele elementen (verticaal transport, vides, pantry, sanitair en alle ontmoetingsplekken).	
 5. Modules Willen krimpen en groeien betekent een minimale maat creëren waar ruimte bijgeplaatst kan worden en weer weg kan. Dit wordt mogelijk gemaakt door vijf modules te ontwikkelen die eenvoudig te koppelen zijn op het dak van de hal aan de 'backbone'. Buiten gebruik kunnen deze op de binnenplaats of in de hal staan.	 6. Open & transparant De vides, het atrium en het gebruik van glas geven een open en transparant gebouw. Hierdoor worden zichtlijnen gecreëerd en is het voor de medewerkers mogelijk om tussen verdiepingen onderling contact te hebben.	 7. Flexibel Afgezien van de kern zijn de overige delen van de plattegrond flexibel in te delen. Flexibele vloer- en plafondsystemen maken vele indelingsvarianten eenvoudig mogelijk; zie pagina 6 (P3-01) voor meer uitleg.	 8. Demontabel & materiaal Niet wetende wat de toekomst brengt is het van belang dat het kantoor eenvoudig weggenomen kan worden of wanneer nodig aangepast kan worden. De houten constructie is volledig recyclebaar en eenvoudig te demonteren en/ of aan te passen.	

liteit en transformatie zijn echter belangrijke onderdelen van de opgave en vormen een algemeen probleem. Door kennis te delen over installaties en duurzaamheid worden je ontwerpen alleen maar sterker.” Een ander belangrijk voordeel ligt volgens Dirks en Galsdorf in het directe contact gedurende het gehele proces met de opdrachtgever. Volgens hen bereik je op deze manier een kwalitatief beter ontwerp dat optimaal inspeelt op de wensen van de opdrachtgever. Gestart is met een ‘pressure cooker weekend’ in Hilversum, waarbij de opdrachtgever en de teams elkaar ontmoetten en direct met elkaar samenwerkten. Vervolgens is een maand lang het ontwerp op een online platform gepresenteerd, bijgewerkt en besproken met de opdrachtgever, de andere teams en externe partijen. Door 030ARCHITECTEN en INZIGHT architecture is veel werk gestoken in een prijsvraag waar voor de deelnemende teams een kleine vergoeding tegenover staat. De winst is echter een bouwopdracht en niet alleen een handdruk zoals bij vele andere ideeënprijsvragen. Bovendien hebben ze gedurende het open source proces de nodige kennis verworven maar ook weggegeven. Dirks en Galsdorf zien hierin geen bezwaren. Voor hen is deze prijsvraag een middel om concrete opdrachten te verwerven en hun commerciële

waarde te realiseren en te profiteren van cocreatie. Door kennis te delen, sta je open voor innovatie, laat je zien welke expertise je in huis hebt en kun je elkaar op een veel betere manier helpen.

Inspelen op nieuwe opgaven
De focus in de bouw is verschoven van nieuwbouw naar renovatie en onderhoud en het opwaarderen van complexen en gebouwen. Verduurzaming is hierbij leidend. FARO Architecten speelt hierop in met de oprichting van de Taskforce co₂ reductie in de bouw, waarin verder ook vgg-Middelkoop, Nieman Raadgevende ingenieurs en Amory en Jurriens participeren. Met dit A-Team wil FARO opdrachten verwerven op het terrein van duurzame renovatie.³ Op basis van de samenwerking met een aantal experts in duurzaam renoveren is een integrale benadering ontwikkeld. Daarnaast zoekt ze naar wegen om het leerproces betreffende de verduurzaming van de bestaande voorraad te versnellen. Speerpunt in de activiteiten van de Taskforce is de doelstelling die de woningcorporaties is opgelegd van een co₂-reductie van 20 procent in 2018. De corporaties hebben op dit moment de neiging voor label B te gaan en het daarbij te laten. De

AI 030 consortium (030ARCHITECTEN, INZIGHT architecture en ingenieursbureau ARCADIS), Transformatie, winnend ontwerp, prijsvraag open source office, Brakel Interieurgroep



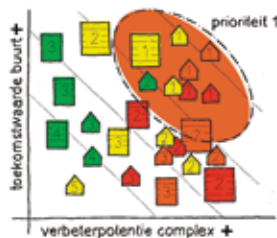
Toekomstperspectief: zonder energie-besparende maatregelen wordt een groot deel van de voorraad onbetaalbaar voor de doelgroep.



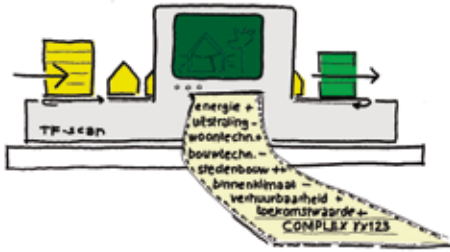
Potentie: deel de voorraad in op de mogelijkheden tot verbetering.



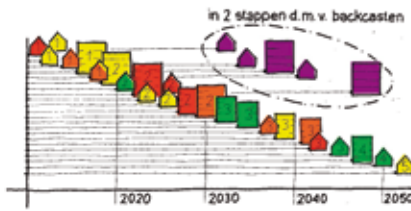
Labelen: de energielabels zijn een eerste stap bij het maken van een afweging.



Prioriteiten: investeer in complexen en buurten met toekomstwaarde.



Analyse: integrale beoordeling van complexen vormt de basis van portefeuille-beheer en -ontwikkeling.



Actie: verduurzaam de voorraad kosteneffectief, integraal en vanuit een visie op de toekomst.

Taskforce CO₂ reductie in de bouw (Faro Architectuur, VGG-Mid-delkoop, Nieman Raadgevende ingenieurs en Amory en Jurriens), integrale afwegingsmethode van de bouwvoorraad

jaren tachtig leren echter dat renovatie-ingrepen vanuit een beperkte invalshoek weinig opleveren. Als je nu bijvoorbeeld een complex verder wilt isoleren, moet je de vorige er eerst weer uitslopen. Jurgen en Evelyn van de Ploeg spreken in dit verband over het stapelen van geld en maatregelen. Voor verduurzaming moet je volgens hen juist integraal werken en investeringen zo veel mogelijk op elkaar afstemmen. Voor corporaties vormen naast verduurzaming de vergrijzing en de stijgende energiekosten even zovele aanleidingen om zowel op complex als voorraadniveau het nodige te doen. Wil je een betaalbare voorraad in stand houden, dan moet je met een bredere blik kijken en vragen stellen als: is een pand tot 2050 te exploiteren? Zo ja, welk niveau moet het hebben? Blijft er vraag naar dit soort typen? Wanneer komt het in aanmerking voor onderhoud? En vooral, hoe staat de buurt ervoor? De context van een gebouw bepaalt in hoge mate wat je kunt investeren. Een gebouw kan nog zo energiezuinig zijn, maar als het lelijk is, is het nooit duurzaam. Om corporaties te helpen bij de aanpak van hun voorraad, heeft de taskforce een methode ontwikkeld waarin zaken als stedenbouw, uitstraling, woontechnische kwaliteit, bouwtechnische kwaliteit, binnenklimaat, woonlasten en toekomstwaarde (aanpasbaarheid, te verwachten huurvraag)

integraal worden afgewogen. Jurgen en Evelyn van der Ploeg zijn ervan overtuigd dat je op basis van dergelijke analyses een goede afweging kunt maken tussen de toekomstwaarde van de buurt en de verbetering van een complex. Uit de analyses kunnen verschillende scenario's worden ontwikkeld. Bij sommige complexen zal de conclusie zijn dat sloop en nieuwbouw de beste oplossing is, bij andere worden deze voorlopig uitgesteld. Ook zijn sommige projecten zeer geschikt voor een grote stap, zoals het project in Leidschendam van Villanova Architecten.⁴ Ten slotte kan een corporatie een tussenstap maken als het geld ontbreekt om direct naar energieneutraal te gaan. Volgens het principe van het 'back casten' denk je het plan uit, daarna ga je afpellen en maak je een goede tussenstap.⁵ De volgende noodzakelijke stappen kunnen dan in een later stadium worden genomen. Zo pas je je beleid aan op een onzekere en veranderlijke toekomst. De oprichting van de Taskforce past in de lange traditie van FARO om te investeren in belangrijke maatschappelijke opgaven. Eerder ontwikkelde FARO bijvoorbeeld de smaaktest uit onvrede over de rol van makelaars in het woningbouwproces. Het bureau neemt zelf initiatieven rond belangrijke opgaven zodat opdrachtgevers zelf naar hen toekomen.



moeten hebben. Door ontwerpen te zien als een soort 'icing on the cake', wordt voorbijgegaan aan het belangrijkste wat het vermag, namelijk bouwen tot architectuur verheffen. Voor architectuur is daarmee de opgave niet blindelings te capituleren voor de markt, maar de vrijheid van het experiment te verenigen met de wetten van de markt.

- 1 Zo vertelt Leon Teunissen verderop in dit nummer over een opdrachtgever waarmee hij een langdurige band heeft, maar die nu de werktekeningen opeens voor de helft van de prijs wil.
- 2 Zoals Alijd van Doorn in dit themadeel laat zien, kan dit botsen met het ethische gebod, dat architecten moeten instaan voor de kwaliteit en diversiteit van de ingrepen.
- 3 The A-Team was in de jaren tachtig een populaire televisieserie van de TROS. De serie ging over een groep huurlingen die in zijn bus dwars door Amerika trok en onderweg mensen hielp in hun strijd tegen onderdrukkers. Kenmerkend voor de serie was de combinatie van humor, actie en avontuur.
- 4 Zie Harm Tilman, 'Frisolaan te Leidschendam door Villanova Architecten', *de Architect*, juni 2012, p. 74-77.
- 5 De term 'back casten' komt van routeplanners. Je geeft de gewenste aankomsttijd op je reisbestemming aan en de reisplanner zoekt vervolgens uit hoe laat je moet vertrekken en waar je kunt overstappen.

De Taskforce CO₂ reductie in de bouw onderzocht een arbeidersbuurt in Deventer waar kleine goedkope woningen zijn te vinden. Deze woningen zijn goed te verhuren, vanwege de ligging nabij de binnenstad, maar technisch onvoldoende toegerust. De Taskforce adviseerde een chirurgische aanpak waarbij een aantal woningen selectief wordt gesloopt teneinde op stedenbouwkundig niveau ruimte te creëren voor de buurt als geheel.