

Een andere kijk op de PRAKTIJK

Elk architectenbureau bestaat bij de gratie van opdrachten. Maar een bureau is meer dan een verzameling opdrachten. Het wordt beïnvloed door de personen die er werken, de ambitie en sfeer die er heerst. Ook staat elk bureau onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. Veranderingen op technisch vlak of in de politiek en de economie hebben hun weerslag op de praktijk van de architect. **Leon Teunissen**

Trends in de architectonische professie

Wettelijk is de titel van architect beschermd. De registratie en de naleving ervan geschiedt door de Stichting Bureau Architectenregister (SBA). Op dit moment zijn er hier circa 9.600 personen als architect geregistreerd. Het SBA constateert dat dit aantal jaarlijks met ongeveer driehonderd personen oploopt. Van het aantal ingeschrevenen is ongeveer de helft opgeleid aan de Technische Universiteiten van Delft of Eindhoven, circa 30% aan één van de Academies voor Bouwkunst of Beeldende kunst en de

overige 20% heeft een buitenlands diploma (zie fig. 1). Aan de inschrijvingen in het register zijn twee zaken zeer opmerkelijk. Ze geven weer dat het architect zijn meer is dan een gewone baan: meer dan 10% van de architecten die jaarlijks hun bijdrage aan het SBA voldoen, is boven de pensioengerechtigde leeftijd (zie fig. 2). Maar minstens zo opvallend is dat het nog steeds een vak is voor mannen: slechts 23% van de geregistreerden is vrouw, terwijl halverwege de jaren tachtig al de helft van de studenten aan

de TU's uit vrouwen bestond. Waar de laatste tijd veel wordt gesproken over de moeilijke positie voor jonge architecten in Nederland, lijkt er een nog grotere uitdaging te liggen om vrouwelijke architecten meer kansen te bieden en ze na hun opleiding voor de praktijk te behouden.

Het aantal ingeschreven in het register staat echter niet gelijk aan het aantal architecten in de praktijk. Velen blijven te hechten aan de titel, terwijl ze niet als architect werkzaam zijn. Van de door het SBA erkende architecten werken er velen als opdrachtgever, projectmanager of ze doen iets heel anders. Zo is bijvoorbeeld de recent tot CEO van de Nederlandse Spoorwegen benoemde Bert Meerstad als architect afgestudeerd en geregistreerd bij het SBA, maar heeft hij nooit als zodanig gewerkt.

Vorig jaar waren er in de Nederlandse architectenbranche in totaal 15.500 voltijdbanen beschikbaar die door 17.250 mensen werden ingevuld. Aangezien 36% hiervan architect is kunnen we concluderen dat in Nederland ruim zesduizend architecten werkzaam zijn.

Al deze personen werken verspreid over een kleine 2500 architectenbureaus, die zich in tegenstelling tot wat vaak wordt verondersteld niet hoofdzakelijk in de Randstad bevinden, maar evenredig naar aantal inwoners zijn verspreid over alle provincies. Volgens de socioloog Abraham de Swaan streven architecten net als andere professionals naar inkomen, aanzien en autonomie. Deze autonomie uit zich in het feit dat er, evenals bij andere dienstverleners zoals advocaten, veel kleine bureaus zijn. Bij ongeveer 70% van de bureaus werkt minder dan zes personen, terwijl slechts 6% van alle bureaus meer dan twintig medewerkers heeft (zie fig. 3).

Dit vindt zijn weerslag in de juridische structuur van de bureaus: ongeveer de helft is een éénmanszaak, ruim 20% een maatschap en minder dan eenderde is een besloten vennootschap. 40% van de bureaus heeft één aandeelhouder, circa 30% heeft er twee en de overige 30% heeft er meer dan twee. Dit grote aantal kleine bureaus, deze versnippering van de markt, heeft een grote impact op de praktijk. Het stimuleert niet tot de bundeling en de ontwikkeling van kennis en het bemoeilijkt

Professionaliteit Kijken in de spiegel

In deze barre tijden kan onderscheidend vermogen het verschil betekenen tussen overleven en ten onder gaan. Je zou zeggen dat architectenbureaus zich vooral onderscheiden met een eigen 'handschrift' en specialistische kennis en ervaring. Echter, een ander belangrijk onderscheidend vermogen wordt ontleend aan 'professionaliteit'. Maar wat is dat eigenlijk, professionaliteit? Bij een professionele architect denkt men waarschijnlijk het eerste aan de kwaliteit van de ontwerpen. Maar hoe zit het met de professionaliteit van de organisatie, de contracten die worden afgesloten met opdrachtgevers, de werkwijze in projecten, de manier waarop kennis wordt ontwikkeld en gedeeld?

Professionaliteit vind je terug in 'dingen', zoals de organisatiestructuur, contracten, procedures, plannings en tekeningen. Maar bovenal vind je professionaliteit in mensen. En er zullen weinig architecten zijn die zichzelf niet professioneel noemen. Toch gebeurt het: 'professionele' architecten die een handgeschreven agenda uitdelen op de ontwerpvergadering, die zonder bericht hun tekeningen te laat aanleveren of die zich nu pas realiseren dat continuïteit van opdrachten een planmatige aanpak vraagt. Stereotype beelden of toch een kern van waarheid?

De bureauorganisatie krijgt een architect er tegen wil en dank 'bij'. Het runnen van het bureau is doorgaans niemands hobby, laat staan dat het professioneel wordt opgepakt. "So what?" zou u kunnen zeggen. Het scheppen van prachtige, prikkelende, creatieve en innovatieve ontwerpen, daar gaat het toch om? Dat het intern niet zo professioneel is geregeld met de ontwikkeling van de mensen, marketing, het projectarchief en projectmanagement, daar hoeft de

opdrachtgever toch niets van te merken? Dream on! Het is natuurlijk een illusie om te denken dat interne professionaliteit niet doorwerkt in de externe professionaliteit!

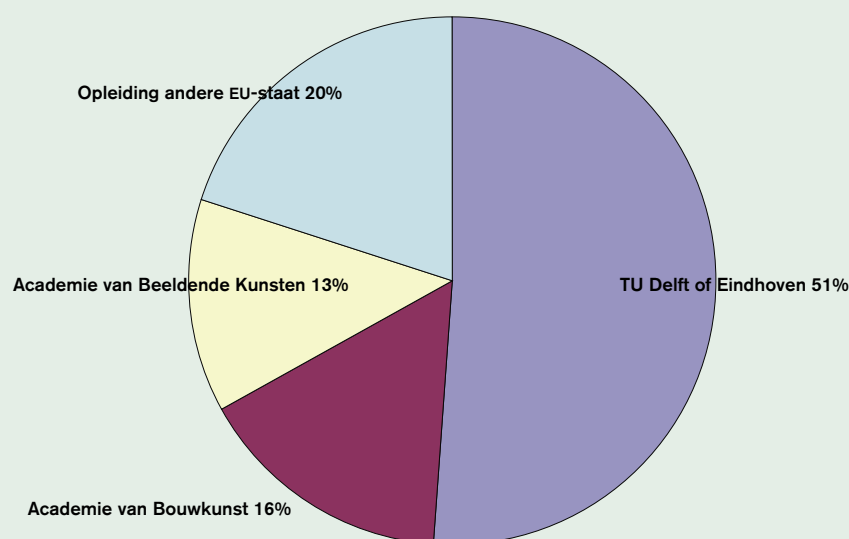
Professionaliteit is een houding en komt tot uiting in 'dingen', maar vooral in gedrag. En gedrag is consistent; hoe men zich intern gedraagt, wordt ook zichtbaar in het gedrag buiten. Maar u behoort natuurlijk tot de bureaus die de organisatie wél goed op orde hebben. U kent de waarde van een professionele organisatie voor opdrachtgevers, medewerkers en de continuïteit. Misschien kunt u uw collega-architecten eens wakker schudden? Het zou toch eeuwig zonde zijn als wij niet meer zouden kunnen genieten van het creatieve talent van deze architecten omdat zij van hun hobby nooit wérlkelijk hun professe hebben gemaakt?

Wat zou u deze collega-architecten kunnen meegeven? Mijn tips: toon lef en vraag medewerkers, opdrachtgevers en samenwerkingspartners wat zij vinden van uw dienstverlening en professionaliteit. En al kan niemand de dingen zo goed als uzelf, bedenk dat er mensen binnen uw organisatie zijn die talent hebben in andere vakgebieden (marketing, projectmanagement, et cetera). Geef hen een rol!

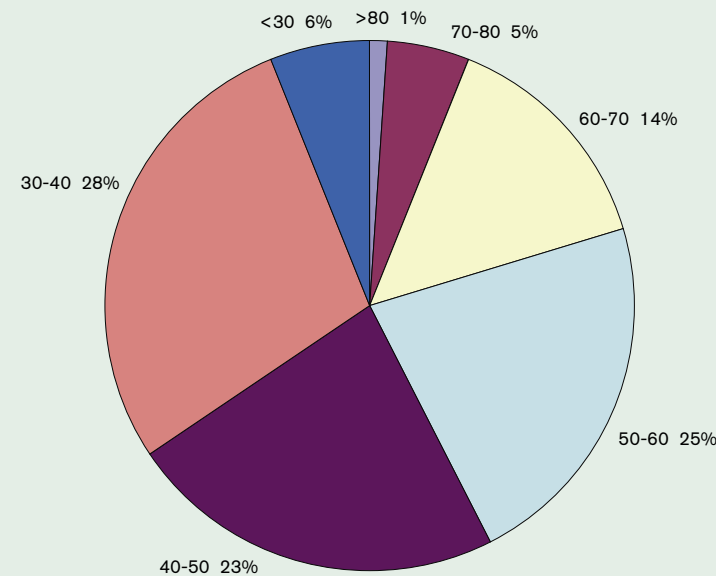
Aan u de schone taak om de lijnen uit te zetten en het goede voorbeeld te geven. Het mooiste cadeau wat u uzelf daarbij kunt geven is een goede spiegel. Dat klinkt logisch, maar ja: het is druk, druk, druk...! Gelukkig hoeft ik u als echte professional niet te vertellen dat u dan ook af en toe de moeite en de tijd moet nemen om in de spiegel te kijken en écht iets te doen met wat u ziet. Een eenvoudige opgave? Nee. Maar daar draait u toch uw hand niet voor om?

Eva Boudewijn
Motion Consult, Amersfoort

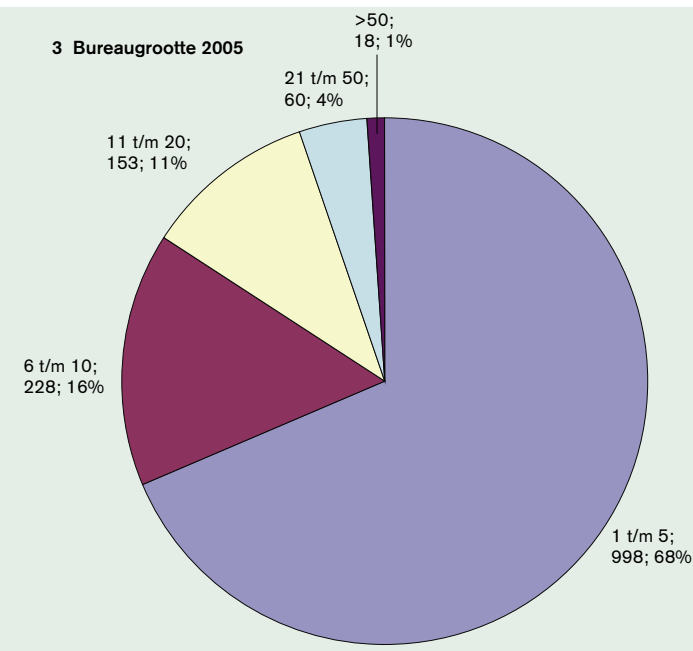
1 Jaarlijkse instroom architecten SBA



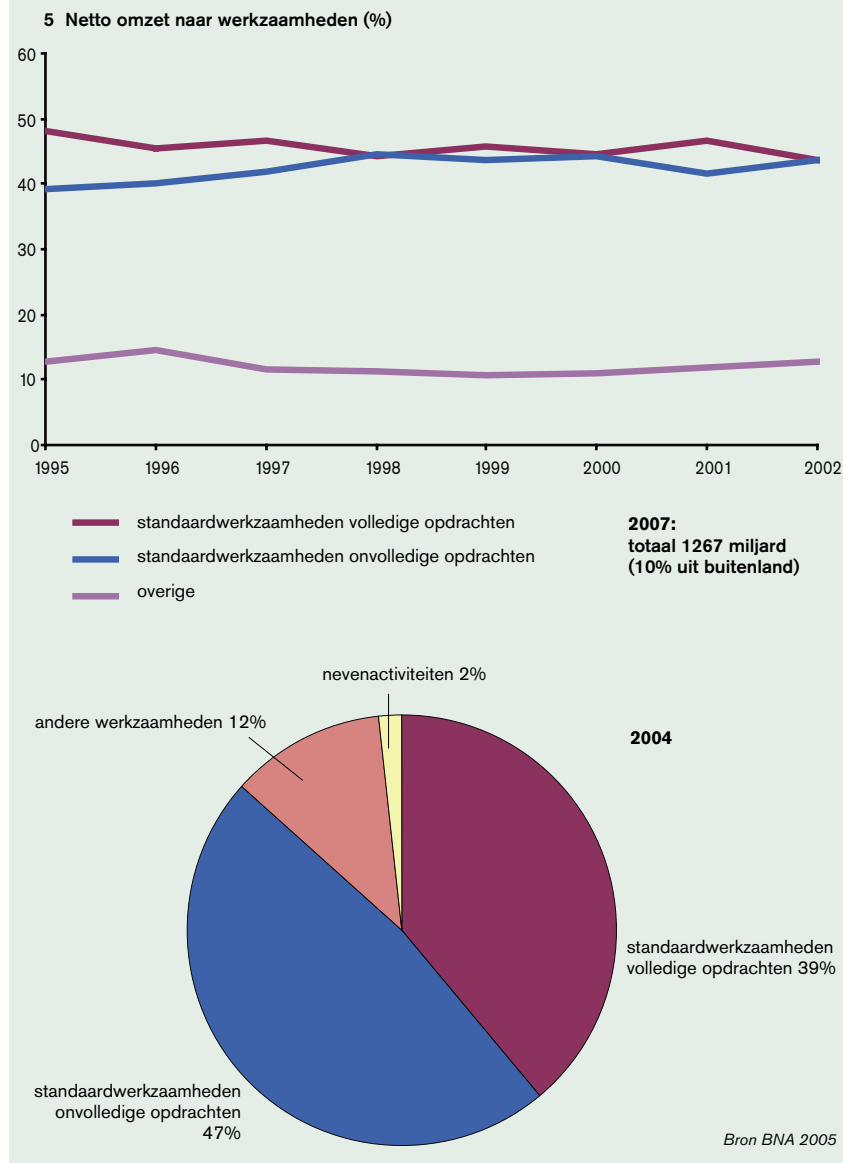
2 Leeftijdsofbouw architecten SBA



3 Bureauomgrootte 2005



Bron SBA



keer op keer een collectief optreden tegen bijvoorbeeld de steeds verdergaande regelgeving of de aanbestedings-eisen.

De werkzaamheden van een architect

Regelmatig wordt beweerd dat de rol van de architect in het bouwproces afneemt, recent ook door de voorzitter van de BNA. Wellicht komt deze aanname voort uit het verschil dat bestaat tussen de perceptie over het functioneren van de architect als solist en de feitelijke rol van de architect in de praktijk als één van de vele spelers in het proces. Op grond van statistieken is aan te tonen dat zijn rol niet zo sterk afneemt als wordt beweerd.

Het Bedrijfsvergelijkend Onderzoek van de BNA bestudeert jaarlijks de omvang van de opdrachtenportefeuille van alle architecten. Het aandeel volledige opdrachten in de totale omzet ligt al vanaf het begin van dit onderzoek (1992) stabiel op ongeveer eenderde van het totaal (zie fig. 4).

De rest van de opdrachten bestaat uit onvolledige opdrachten: 21% zonder directievoering, 30% tot en met de bouwaanvraag en bij 6% van de opdrachten neemt de architect genoeg met het maken van het ontwerp (zie fig. 5). Een klein deel van de inkomsten wordt behaald uit andere werkzaamheden. Het webmagazine Wonderland.NL deed hierover navraag bij een groot aantal jonge architecten in Europa. Hierbij bleken lesgeven, grafisch ontwerp en journalistiek de belangrijkste neveninkomsten te vormen.

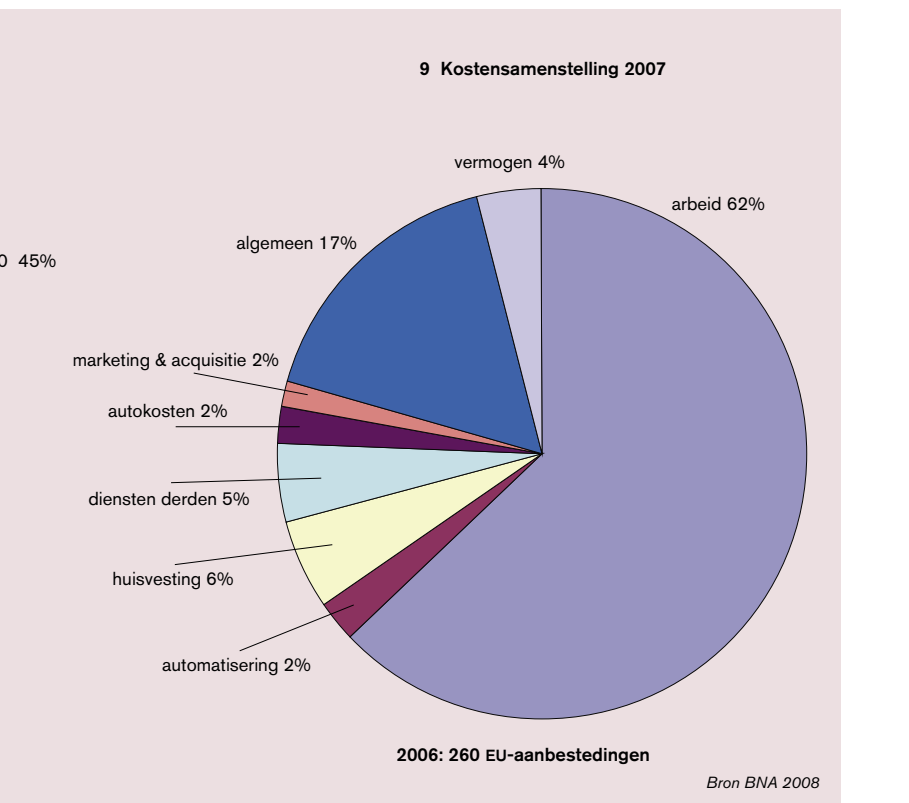
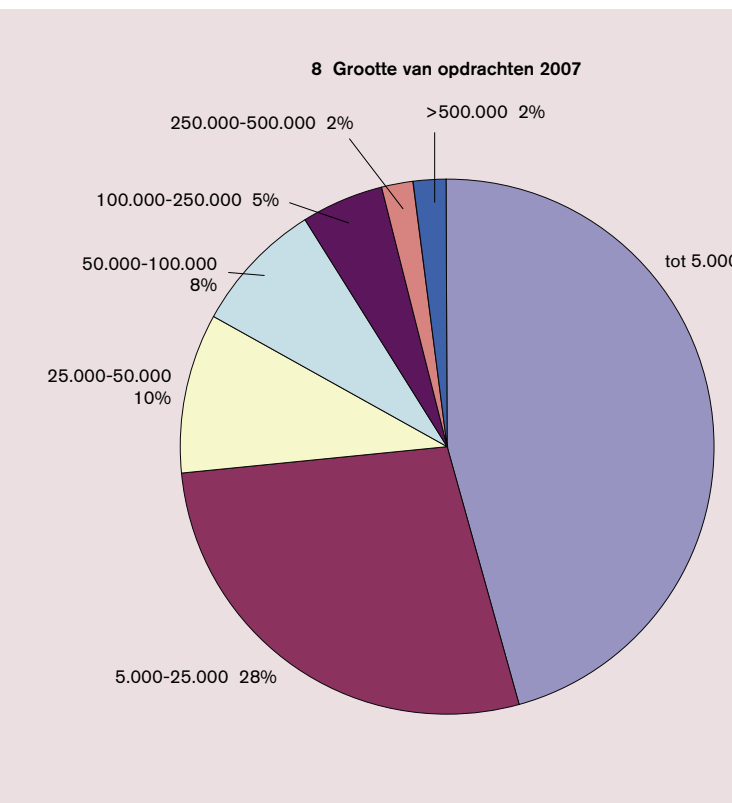
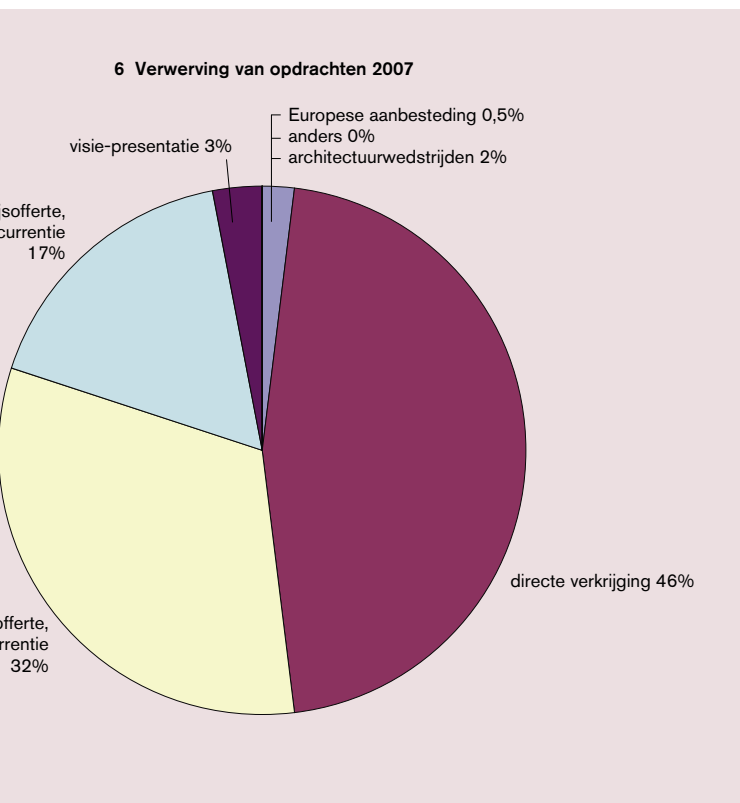
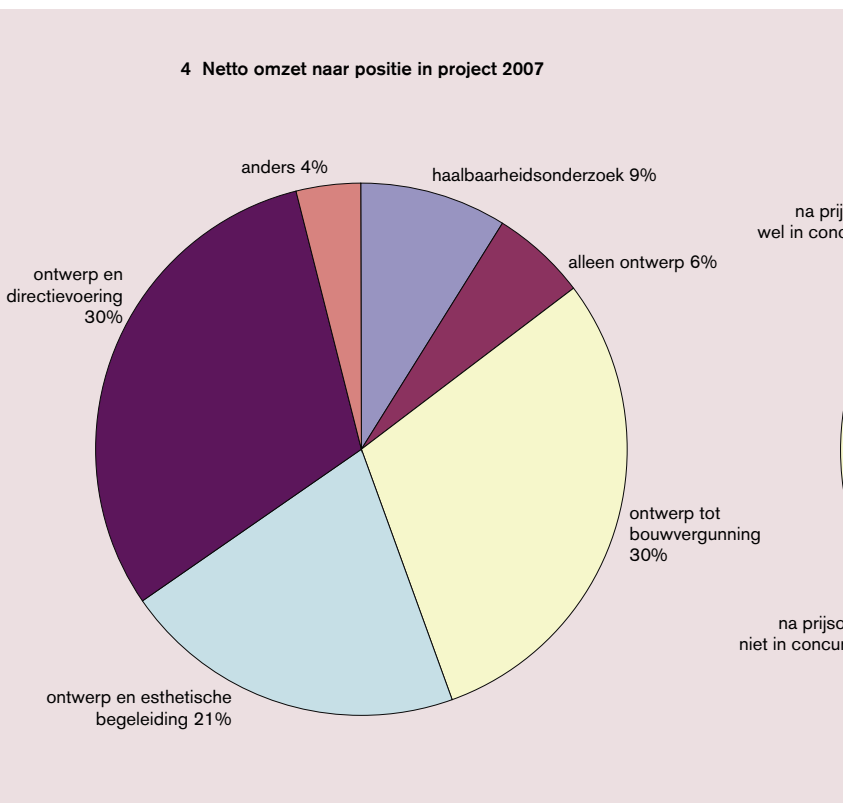
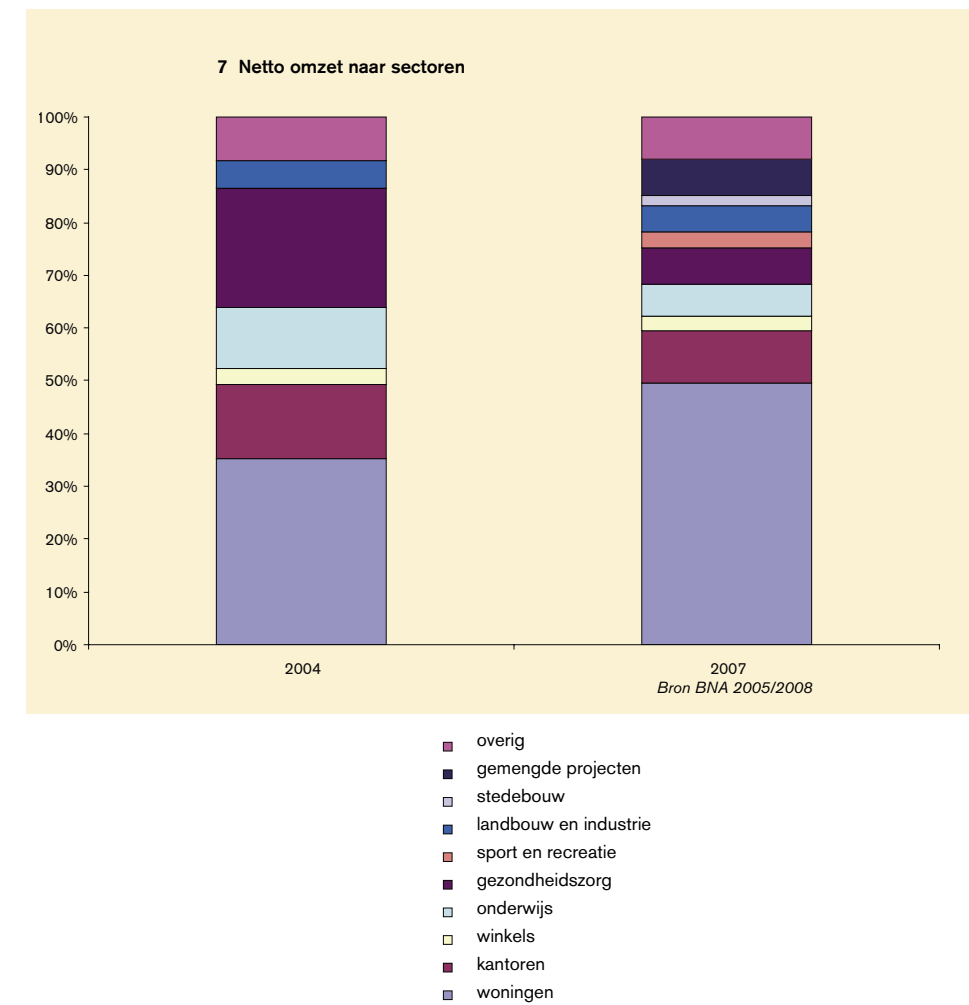
Iets minder dan de helft van alle opdrachten krijgen architecten direct van hun opdrachtgever en een ruime 30% ontvangt de opdracht na eerst een prijsopgave gedaan te hebben. Dit betekent dat maar een kwart van alle opdrachten in één of andere vorm van concurrentie wordt verkregen. Meest opmerkelijk is dat architectuurprijsvragen (2%) en Europese aanbestedingen (0,5%) maar

een klein aandeel van alle opdrachten uitmaken (zie fig. 6). Uiteraard gaat het hierbij vaak om prestigieuze en grote projecten, maar enige relativering van het belang van dit soort prijsvragen en aanbestedingen is blijkbaar op zijn plaats.

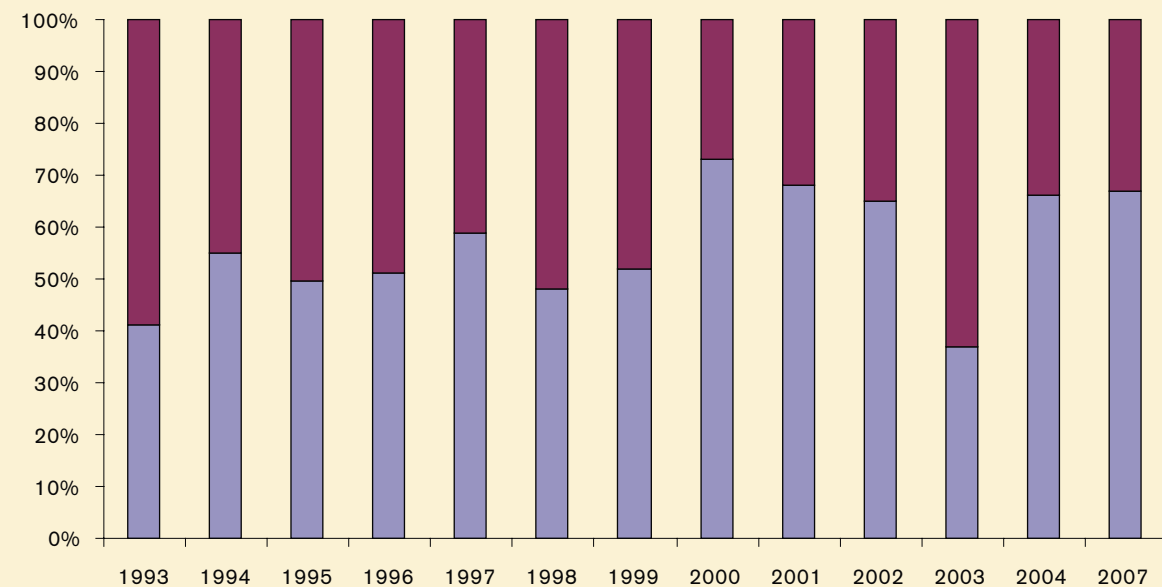
Particuliere opdrachtgevers zijn voor een kwart verantwoordelijk voor de totale omzet binnen de branche. Daarnaast behoren projectontwikkelaars en bedrijven met ieder een aandeel van 20% tot de grotere opdrachtgevers. Woningcorporaties verlenen 13% van de opdrachten en de overheid is met 10% een relatief kleine speler. Mede dit vormt een verklaring voor geringe aantal opdrachten dat via Europese aanbestedingen wordt verworven.

De contractuele verhoudingen tonen aan dat geen sprake is van een grote verschuiving in de rol van de architect. Ruim 85% van de samenwerkingsvormen is nog steeds traditioneel te noemen, waarbij de architect dé adviseur van de opdrachtgever (de bouwheer) is. Bij slechts 10% van de opdrachten is sprake van een bouwteam waarbij architect en aannemer tijdens de ontwerpfase al samenwerken aan het plan. Geïntegreerde opdrachten waarbij de architect verantwoordelijk is voor de hele engineering of de veelbesproken DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain, Operate) contracten, waarbij hele consortia samen het ontwerp, de uitvoering en het beheer aanbieden en waarbij de rol van de architect inderdaad wordt gemarginaliseerd, zijn veel zeldzamer. Zij maken respectievelijk 1 en 2% van alle opdrachten uit.

Grote schommelingen zitten wel in de aard van de opdrachten waaraan architecten werken. Traditioneel is de woningbouw de grootste sector, maar de omvang daarvan varieert jaarlijks tussen de 30 tot 50% van de totale omzet. Kantoren, gezondheidszorg en onderwijs volgen daarna. Ook hun aandeel wisselt sterk, afhankelijk van de conjunctuur en de politieke voorkeuren (zie fig. 7).



10 Percentage winstgevende en verliesgevende bureaus



2007: omzet 1,2 miljard, gemiddeld 10% winst

■ winstgevend ■ verliesgevend

Bron BNA 2008

Financiële positie van architectenbureaus

Binnen de gehele branche wordt een omzet van circa 1,2 miljard euro gerealiseerd, verdeeld over veel voornamelijk kleine opdrachten. Ongeveer driekwart van de opdrachten blijft onder een honorarium van 25.000 euro, de helft zelfs onder de vijfduizend euro wat neerkomt op minder dan twee weken werk voor één persoon! Slechts 10% van alle opdrachten gaat gepaard met een honorarium hoger dan 100.000 euro (zie fig. 8).

De versnippering van de architectenbranche mag dan vergelijkbaar zijn met die van de advocatuur, de door beide beroepsgroepen gehanteerde tarieven lopen echter sterk uiteen. Waar een beginnende jurist zijn cliënt al gauw 175 euro per uur berekent, is dat in de architectuur zo'n beetje het maximum tarief dat alleen ontwerpers met een grote staat van dienst kunnen ontvangen. Het gemiddelde uurtarief dat de Nederlandse architect hanteert is negentig euro, voor tekenaars ligt dat op 55 euro. Opdrachten die op basis van gewerkte uren worden vergoed, nemen met 22% een klein aandeel van het totaal in, evenals opdrachten waarbij het honorarium een percentage van de bouwkosten vormt (18%). In zo'n 60% van alle gevallen werkt de architect voor een vooraf uitonderhandeld vast bedrag. Onderzoek van Wonderland heeft overigens aangetoond dat het architectenhonorarium in Nederland boven het Europese gemiddelde ligt. Het overgrote deel van de omzet, een kleine 65%, gaat op aan salarissen en dit aandeel is al jarenlang gelijk. Voor een gezonde bedrijfsvoering wordt een kengetal van ruim 80.000 euro omzet per werknemer gehanteerd. Overige kostenposten, zoals huisvesting (6%), bureaunkosten (5%), uitbesteed werk (5%) en automatisering/communicatie (2,5%), hebben relatief minder invloed op de resultaten (zie fig. 9).

Dit financiële resultaat is de meest opmerkelijke uitkomst uit het Bedrijfsvergelijkende Onderzoek van de BNA. De afgelopen vijftien jaar schommelde het totale percentage winstgevende bureaus tussen de 40 en 70%. Opmerkelijk

is dat de middelgrote bureaus met tien tot twintig fte's het best functioneren (80% maakt winst). De bureaus met minder dan vijf medewerkers steken daar schril bij af aangezien 60% verliesgevend is. De kanttekening die hierbij kan worden geplaatst is dat de onderzoekers aan alle directeureigenaren een bepaald (volgens hen marktconform) salaris toekennen en dat dit blijkbaar door die architecten niet wordt verdiend. Anders is het niet mogelijk dat gemiddeld de helft van de bureaus elk jaar geen winst maakt (zie fig. 10, 11).

Slechte vooruitzichten

Deze verkenning toont aan dat er zo'n zesduizend actieve architecten in Nederland zijn (waarvan een kwart vrouw is) en dat deze zijn verdeeld over ongeveer 2500 bureaus waarvan het merendeel heel klein is. De taken die zij uitvoeren blijken niet aan grote veranderingen onderhevig te zijn. Het aantal volledige opdrachten maakt al jaren continu eenderde van alle opdrachten uit. Ofschoon de soort opdrachten sterk varieert, vormt woningbouw van oudsher de grootste moot. Het merendeel van de opdrachten wordt zonder concurrentie verkregen; in aantallen opdrachten zijn competities en Europese aanbestedingen verwaarloosbaar (2,5%). De overheid waarbij dit soort aanbestedingsvormen het meeste voorkomen, is een kleine opdrachtgever (10%). Particulieren, bedrijven en projectontwikkelaars zijn samen goed voor bijna driekwart van alle opdrachten (zie fig. 12). Positief is dat de architect in veruit de meeste opdrachten nog steeds als de belangrijkste adviseur van de opdrachtgever rechtstreeks wordt gecontracteerd. Andere proces- en contractvormen zijn zeldzaam. Minder rooskleurig is de financiële positie van de meeste bureaus. Over de gehele linie worden lage uurtarieven gehanteerd. Bij vele is het al jaren geen vetpot. Niet alleen de kleinere, maar ook de grotere bureaus lijken weinig reserves te hebben voor de bijzondere tijd die nu aanbreekt.

Bij veel bureaus is het al jaren geen vetpot

Profilering

In vier stappen op de shortlist van opdrachtgevers

U wilt in aanmerking komen voor nieuwe opdrachten en in het bijzonder de projecten die uw voorkeur hebben en die passen bij uw mensen en organisatie. Profileren biedt u die mogelijkheid. Bewust bezig zijn met profileren stelt organisaties in staat actief te sturen op het binnenhalen van gewenste opdrachten. Hiermee neemt u het heft in eigen handen en ervaart u de vrijheid van het kiezen van de opdrachten die bij uw mensen en organisatie passen in plaats van af te wachten op wat wordt aangeboden. De volgende vier stappen zijn voor succesvol profileren van belang.

1 Kies uw doelgroep(en)

Om uw organisatie helder te profileren naar opdrachtgevers toe, dient u te weten welke opdrachtgevers u wilt bereiken. Het kiezen van de juiste doet u door de markt onder te verdelen in groepen met dezelfde kenmerken. Vervolgens bepaalt u voor welke van deze doelgroepen u wilt werken. Bijvoorbeeld middelgrote projectont-

wikkelaars in de randstad. U kiest die doelgroepen die aansluiten bij de behoefte waarin u als organisatie voorziet. Ontwerpt uw organisatie bijvoorbeeld bedrijfspanden dan is het raadzaam de bedrijvenmarkt onder te verdelen op basis van bedrijfsactiviteit, branche en bedrijfsgrootte en/of locatie.

2 Bepaal de doelgroepbehoefte

Voor iedere geselecteerde doelgroep brengt u de belangrijkste ontwikkelingen, thema's en behoeften in kaart. U achterhaalt per doelgroep wat hen bezighoudt, wat de specifieke klantbehoeften en vragen zijn, welke ontwikkelingen er spelen, waar ze gevoelig voor zijn, wat de verwachtingen zijn voor de korte en lange termijn en welke belangen ze hebben.

3 Bepaal uw profiel

Beweren dat u alles kunt, komt niet geloofwaardig over. U zult dus keuzes moeten maken. Binnen het totaal aan doelgroepen bepaalt u uw positie en profiel. Op basis van de behoefte van de specifieke doelgroep gaat u een visie ontwikkelen, een mening vormen, mogelijke oplossingen bedenken en uw aanbod ontwikkelen. Hierbij dient u helder voor ogen te hebben waarom de geselecteerde opdrachtgevers juist bij uw organisatie aan

dienen te kloppen. U moet dus aangeven wat u onderscheidt van concurrenten binnen dezelfde markt. Analyseer daarom waar u goed in bent, waarom een klant juist uw klant is en wat de overeenkomsten zijn tussen uw huidige favoriete klanten.

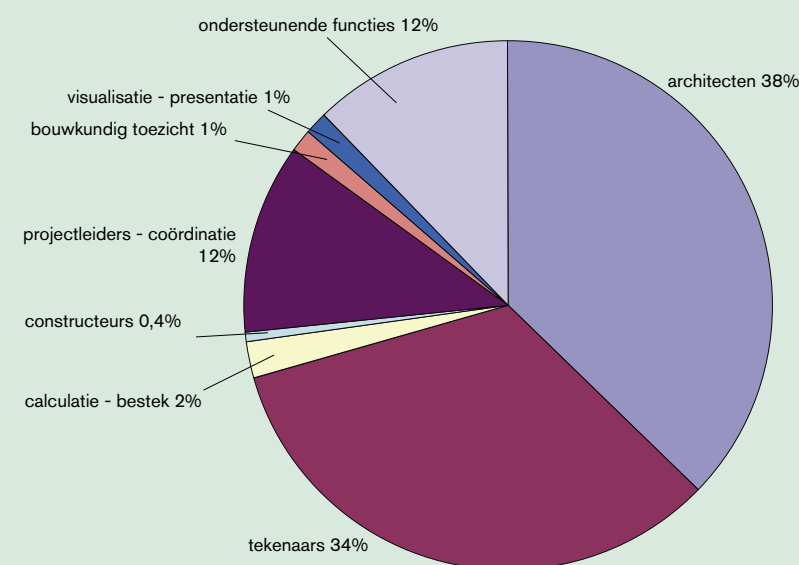
4 Profileren

Nu bent u klaar om gericht te profileren en de gewenste opdrachten te verwerven door de bekendheid van uw organisatie bij potentiële opdrachtgevers te verbreden en te versterken. Aan de hand van de meest effectieve commerciële instrumenten per doelgroep informeert u iedere doelgroep over uw bevindingen. Hierbij kan worden gedacht aan seminars, bijeenkomsten, themaboeken, advertenties, netwerken, interviews, pilot start-ups en artikelen in vakbladen. U brengt op deze manier de organisatie op een positieve wijze onder de aandacht en u wekt de interesse bij potentiële opdrachtgevers. Uw organisatie komt op de shortlist van de opdrachtgever en er wordt bij toekomstige opdrachten aan u gedacht.

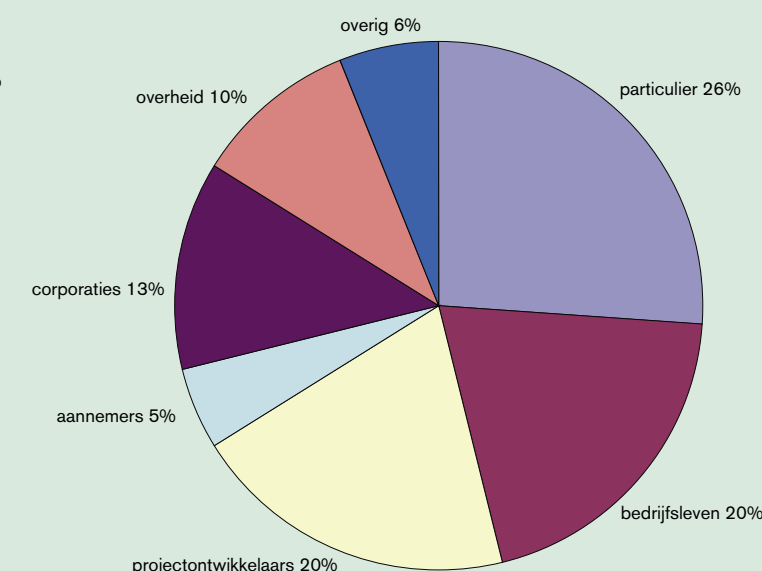
Goof van Nunen

Bureau de Bont, Amersfoort

11 Samenstelling gemiddeld bureau 2007



12 Netto omzet naar type opdrachtgever 2007



Bron BNA 2008