



Het proces
Debat tussen architecten en projectmanagers
Vrijdag 17 november 2006, Raadhuis Hilversum

Samenvatting

Hoe kunnen architecten en projectmanagers in de scholenbouw komen tot een betere samenwerking en daarmee tot een beter gebouwd resultaat? Die vraag stond centraal tijdens een geënceneerd 'proces' tussen beide groepen, waarbij beide partijen elkaar over en weer konden 'aanklagen'. Dit echter wel op basis van een constructieve grondhouding, zodat vooruitgang in de onderlinge verhoudingen kon worden bereikt.

Een belangrijk deel van het debat had betrekking op het thema 'vertrouwen'. Door het ontbreken daarvan wordt het ontwikkelingsproces van een nieuw onderwijsgebouw onnodig gecompliceerd. Dit gebrek aan vertrouwen geldt over en weer en wordt niet bevorderd wanneer architecten achter de rug van de projectmanagers om naar de opdrachtgever stappen (om bijvoorbeeld een verhoging van het bouwbudget te bepleiten). Sommige architecten vinden dat zij dit te allen tijde mogen doen, omdat zij een belangrijke adviseur van de opdrachtgever zijn.

Een ander belangrijk pijnpunt had betrekking op het moment waarop de architect in het ontwikkelings- en ontwerpproces wordt ingezet. Architecten pleiten ervoor om zo vroeg mogelijk aan tafel te komen en ook betrokken te worden bij zaken als het overleg met de eindgebruikers van het onderwijsgebouw. Projectmanagers vinden dit echter over het algemeen niet nodig; het is beter dat zij de benodigde informatie voor de architect op het juiste moment doorsluizen.

Het verwijt dat projectmanagers sturen in de architectenselectie, belemmerende programma's van eisen opstellen en te krappe budgetten hanteren werd door de projectmanagers weersproken. Zij wezen erop dat dit zaken zijn die veelal door opdrachtgevers en normgevende instanties worden bepaald en hierop hebben de projectmanagers nauwelijks invloed.

Belangrijkste conclusie aan het einde van het 'proces' was dat architecten en projectmanagers niet meer met de ruggen naar elkaar toe moeten blijven staan. Met name in de richting van de opdrachtgever (en soms ook naar gemeenten en andere partijen) moeten projectmanagers en architecten veel meer samen optrekken. Samen moeten zij er bijvoorbeeld voor zorgen dat er voldoende budget voor een gebouw beschikbaar is en ook samen moeten zij aan de bel trekken als dit niet het geval is. Geconstateerd werd dat de aandacht voor ontwerp kwaliteit bij opdrachtgevers vaak onder de maat is; daar ligt een gezamenlijke opgave om te werken aan meer bewustwording en ambitie.

Introductie

Tijdens deze bijeenkomst staat de relatie tussen de architect en de projectmanager centraal. Doel is het doorbreken van het spanningsveld dat architecten (in de scholenbouw) en projectmanagers in de onderlinge contacten ervaren. Daarmee kan gekomen worden tot betere werkverhoudingen in de toekomst en uiteindelijk een beter gebouwd resultaat. Het is noodzakelijk om wederzijdse vooroordelen op tafel te leggen en te bespreken en vervolgens tot oplossingen te komen om het genoemde spanningsveld op te heffen. De vinger moet worden gelegd op die aspecten die een goede samenwerking tussen architect en projectmanager in de weg staan.

Deze thematiek wordt tijdens de bijeenkomst aan de orde gesteld in de vorm van een 'proces'. Over en weer zullen architecten en projectmanagers elkaar aanklagen, waarbij repliek, hoor en wederhoor en bewijsvoering een belangrijke rol zullen spelen. Aan de hand van een aantal prikkelende stellingen nodigt Staro-voorzitter Richard Steenborg beide partijen uit om gevoelens en ideeën op tafel te leggen en met elkaar in debat te gaan: 'Een serieus spel, gericht op positiviteit.'

Aan de zijde van de architecten nemen Harry Abels (IAA Architecten) en Alfons Hams (Spring Architecten) deel aan het proces. Hun opposenten zijn de projectmanagers Matthijs Bakker (PRC), Dick Bouman (HEVO) en Gerhard Jacobs (AT Osborne). In de voorbereiding van de bijeenkomst hebben zij gezamenlijk de genoemde stellingen aan het papier vertrouwd, die als basis dienen voor het debat.

1. Architecten vertrouwen de projectmanager niet

De projectmanagers beginnen het proces met de eerste stelling: architecten vertrouwen de projectmanager niet als het erop aankomt. Deze stelling wordt onderbouwd met verschillende voorbeelden, zoals een architect die eist dat hij bij alle stuurgroepvergaderingen aanwezig mag zijn, een architect die inzicht wil in de totale stichtingskosten van een project en een architect die buiten de projectmanager om naar de opdrachtgever stapt. Volgens de projectmanagers zijn dat allemaal onnodige manoeuvres, die niet bijdragen aan het onderlinge vertrouwen. 'Wij proberen het vertrouwen van de architect te winnen en daarin moeten we ver gaan. Architecten moeten vaak door ons gerustgesteld worden. Dat is te ver doorgeslagen. Daarnaast zijn er grenzen aan wat wij met een architect aan informatie willen delen.' Verder betogen de projectmanagers dat scholenbouw een complexe materie is en dat 90% van alle stuurgroepvergaderingen niet interessant is voor architecten. 'U heeft er dus alle baat bij dat de projectmanager u hierover goed informeert. Dat scheelt u een hoop tijd.'

De architecten brengen hier tegenin dat zij vaak geen zicht hebben op wat er 'in de achtergrond' van het project allemaal speelt. Zo blijft bijvoorbeeld onduidelijk hoe het project er nu precies financieel voor staat en waar eventueel nog 'wisselgeld' valt te behalen. De bal wordt teruggespeeld: projectmanagers vertrouwen juist de architect niet, zo wordt gezegd. Dat architecten rechtstreeks naar de opdrachtgever stappen is hun goed recht; daar is hun natuurlijke plek – als directe adviseur van de opdrachtgever – en dat leidt tot de beste oplossingen. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de constructeur en de installatieadviseur hebben architecten een autonome positie en verantwoordelijkheid. Ook kunnen architecten juist beter het gesprek met de gebruikers van de scholen voeren, zo wordt gesteld. 'Als projectmanagers dat gaan doen zoals ze het op school hebben geleerd, ontstaat er een totale chaos.'

Geconstateerd wordt dat een belangrijk deel van het onbegrip tussen architecten en projectmanagers reeds ontstaat in de beginfase van het project. Bij veel projecten wordt onvoldoende duidelijk gemaakt wie nu precies welke rol vervult en dat legt de kiem voor veel latere verwarring. Beide partijen zullen heel vroeg in het proces duidelijk moeten maken waar hun expertise ligt. Sommige architectenbureaus kunnen bijvoorbeeld uitstekend projectmanagement en

directievoering aanbieden. Van hun kant moeten projectmanagers aangeven hoe zij in een project zitten; puur op urenbasis als adviseur voor de opdrachtgever of bijvoorbeeld als risicodragende ontwikkelaar (en daarmee als directe opdrachtgever voor de architect). Dergelijke verschillen maken veel uit voor hoe partijen een bouwproces insteken. Een en ander moet worden uitgesproken, waarmee de basis voor een vertrouwensrelatie wordt gelegd. Daar zijn de kwaliteit van het project en de opdrachtgever sterk mee gebaat.

2. Projectmanagers eten uit de ruif van architecten

Bij architecten bestaat het gevoel dat projectmanagers een hoop zaken naar zich toe trekken, die eigenlijk thuishoren bij de architect. Eén van de architecten: 'Waarom heb je bij een project meer nodig dan een architect en een aannemer? Maar omdat de projectmanager eerder aan tafel aanschuift dan de architect, kan deze gelijk de toon zetten voor de honorariumbesprekingen en de taken die de architect mag uitvoeren. Directievoering wordt er vaak gelijk uitgeschraapt, maar de praktijk wijst uit dat de architect dat uiteindelijk wel moet verzorgen – onbetaald.' Een ander pijnpunt is de 'beeldvorming' die sommige projectmanagers al verzorgen voordat de architectenselectie plaatsvindt. Daarmee zouden zij de opdrachtgevers al een bepaalde kant opsturen wat de architectuur van het project betreft. Een pleidooi wordt gehouden om architecten hier eerder bij te betrekken, ook al zijn zij niet de uiteindelijke architect die het gebouw gaat ontwerpen.

De projectmanagers brengen tegen dit laatste punt in dat zij de opdrachtgever helpen in het professioneel aanpakken van het project. De beeldvorming die dan plaatsvindt in het kader van het opstellen van het programma van eisen is vaak niet meer dan een schets en helpt de opdrachtgever in het zoeken naar de eigen beeldverwachting.

Een probleem dat in dit kader wordt signaleerd, is dat veel scholen niet deskundig zijn op het gebied van opdrachtgeverschap. Volgens sommige aanwezigen vallen zelfs gemeenten in de categorie ondeskundige opdrachtgevers. Daardoor is extra 'begeleiding en ondersteuning' noodzakelijk, zeker ook van de zijde van de architect, maar hier wordt vaak geen extra budget voor opgenomen in de budgettering van het project. Beide partijen zijn het erover eens dat voor deze interne proceskosten extra geld moet worden bestemd.

3. Architecten moet je er niet bij hebben, ze reageren soms te snel

Van de zijde van de projectmanagers wordt deze stelling onderbouwd met twee voorbeelden. In het eerste geval wordt er in een stuurgroep al brainstormenderwijs over een onderwijsgebouw gesproken, waarbij een hersenspinsel van één van de aanwezigen door de architect wordt opgepakt en direct vertaald in een nieuw ontwerp (compleet met een rekening voor meerwerk). In het tweede geval gaat een architect een compleet nieuwe indeling voor een gebouw maken, nadat hij een gesprek met de werkvloer van de school (docenten en anderen) heeft gehad. Het zijn volgens de projectmanagers voorbeelden die aangeven dat architecten soms te snel beginnen met hun werk. 'In dergelijke gevallen is beter een discussie bij de opdrachtgever nog even te laten uitwoeden en uitkristalliseren.'

Volgens een aanwezige in de zaal zijn dit nu juist voorbeelden van slecht projectmanagement. 'Deze architecten zijn uiteraard niet professioneel, maar dit kan gewoon echt niet. Projectmanagers moeten dit soort zaken in de hand houden en alle uitkomsten bij de opdrachtgever vertalen naar de architect.'

Architecten brengen hier (opnieuw) tegen in dat een goed ontwerp juist ontstaat door de directe communicatie met de eindgebruiker van een gebouw. De projectmanagers zien dat ook wel in, maar brengen tegelijkertijd een waarschuwing uit: 'Het praten met de gebruiker kan soms wel maanden duren en daar kun je als architect uiteindelijk ook gek van worden.' Het pleidooi van de projectmanagers is om hier een balans in te vinden: 'Geef de projectmanager de kans om een en ander te kanaliseren. Laat ons dat proces bij de opdrachtgever begeleiden en dat koppelen we dan terug naar de architect.' Een extra complicatie die hierbij speelt, is dat veel scholen 'democratisch' zijn georganiseerd. Daardoor mag iedereen over alles meepraten en dat kan lang niet iedere architect aan.

Maar sommige architecten in de zaal blijven dit een enorme onderschatting van hun capaciteit en knowhow vinden. 'Ook over zaken als leerlingaantallen en dergelijke hebben wij ideeën. Juist over dat soort zaken willen wij het gesprek met de eindgebruiker aangaan. Het is de taak van de projectmanager om dat gesprek te organiseren en de gebruiker voor ons niet buiten beeld te houden.'

Opnieuw wordt in dit verband de factor vertrouwen genoemd: bij een goede samenwerking tussen projectmanager en architect wordt er een oplossing voor dit soort zaken gevonden. Een projectmanager in de zaal: 'Ik hecht grote waarde aan eenduidige informatie, over het project maar ook over de rolverdeling. Dan hoef je elkaar ook niet in de haren te vliegen. Een architect heeft een creatieve gave; die heb ik niet. Maar aan de andere kant heb ik óók vaardigheden. Laten we beide onze sterke kanten inzetten.'

4. Projectmanagers sturen in het proces van de architectenselectie

Rondom deze stelling hangt een aantal klachten vanuit de architecten, die onder meer betrekking hebben op het feit dat architecten die geen ervaring hebben met scholen en/of een klein bureau hebben, door de projectmanagers buiten spel worden gezet. Projectmanagers kiezen voor zekerheid en durven geen traject met een klein c.q. onervaren bureau aan. 'Breng wat meer avontuur in de architectenselectie', zo geven de architecten aan. Volgens de architecten is het de taak van de projectmanager om de school in ieder geval goed beslagen ten ijs te laten komen. En om vervolgens de architectenselectie goed te organiseren, waarbij ook de gebruikers en andere partijen (supervisoren en anderen) worden betrokken, aan de hand van heldere criteria.

Volgens de projectmanagers is de praktijk juist vaak andersom: een gemeente die bijvoorbeeld wel aan de slag wil met een vernieuwend jong bureau, maar een school die juist een 'standaard' scholenbouwarchitect wil kiezen (al dan niet uit de Staro-ledenlijst). 'Schoolbesturen schuwen vaak zelf ook het avontuur. Vergis je niet: ze kennen alleen de naam van Hertzberger en van de architect op de hoek. Daarin moeten ze worden begeleid en opgevoed. Je moet echt de architectuurboeken met ze gaan doorspitten.' Niet alle opdrachtgevers zijn namelijk op zoek naar 'architectuur', zo wordt gezegd.

De projectmanagers gaan nog een stap verder door te stellen dat ze zelf geen knip voor de neus waard zouden zijn wanneer zij stelselmatig het avontuur zouden schuwen. Zij willen er beslist voor waken om zelf stemrecht in een architectenselectie te hebben; dat vinden zij louter een zaak voor de opdrachtgever. Daar staat tegenover dat zij opdrachtgevers vaak wel over de eigenschappen van architecten moeten vertellen. 'Daar kan een potentiële valkuil in zitten, omdat je daarmee toch een zekere sturing aanbrengt.'

De Europese aanbestedingsregels worden genoemd als barrière voor kleine en onervaren bureaus op het gebied van scholenbouw, met name door de zogenaamde proportionaliteitseis. Het is echter niet aan de projectmanagers om daar een mening over te hebben: 'Voor ons zijn die regels een gegeven. We proberen de beoordelingscriteria bij een selectie zo goed mogelijk op te stellen en dat

is het dan.' De suggestie om vaker een prijsvraag of meervoudige opdracht te organiseren vinden de projectmanagers op zich goed, maar daar staat tegenover dat de krappe budgetten het vaak niet toelaten. 'Wij vinden dat je architecten moet belonen voor hun inzet en daar is vaak geen budget voor.'

5. Architecten zijn arrogant en weten beter dan de opdrachtgever wat hij zelf wil

Volgens de projectmanagers is de architect ook een dienstverlener, maar weet hij de grenzen van de creativiteit soms niet goed te bewaken. 'Dat leidt tot situaties waarin architecten weigeren een bepaald programma van eisen aan te pakken, omdat ze vinden dat het eigenlijk helemaal anders moet. Dan passeer je een grens.'

Vanuit de zaal komen hier wisselende reacties op. Een aanwezige vindt het juist goed dat architecten eigenwijs zijn en dit spanningsveld opzoeken. 'Architecten zijn ook de adviseur van de opdrachtgever en moeten kunnen aangeven wanneer iets niet goed gaat.' Andersom kunnen architecten juist ook een oplossing vinden die niemand – ook de opdrachtgever niet - had gevraagd. Het raadhuis van Hilversum, waar deze bijeenkomst plaats vindt, is daar een goed voorbeeld van. Architect Dudok voegde een toren toe, zonder dat die een functie had. Juist daarom willen architecten in de scholenbouw vaak met de eindgebruiker praten; zij vinden de programma's van eisen die hen worden aangereikt te rationeel, uitgekauwd en middelmatig. Zij willen op zoek naar de vraag áchter de vraag.

Een andere aanwezige vindt de eigenwijsheid van de architect heel herkenbaar: hij is zelf naar de opdrachtgever toe gestapt op het moment dat er in het ontwerp (door te weinig budget) gangen in de school van 1,5 m breed resulteerden. 'De projectmanager durfde dat gesprek niet aan te gaan. Toen ben ik zelf maar naar de politiek gestapt. Toen bleek er ineens wel extra geld te kunnen worden vrijgemaakt. Achteraf was de projectmanager ook blij met mijn actie.'

Een ander deel van de zaal vindt dit echter pertinent ontoelaatbaar. 'Een doodzonde', zo worden dergelijke solitaire acties van de architecten betiteld. Anderen wijzen erop dat het hier feitelijk gaat om de pikorde in de bouwkolom. 'De projectmanager leeft met het beeld dat hij hoger in de pikorde staat. De praktijk toont aan dat dit feitelijk ook zo is. Architecten hebben die positie zelf kwijtgespeeld en moeten de hand dan ook in eigen boezem steken. De pikorde bestaat gewoon en dan mag je als architect dus niet buiten de projectmanager om gaan. Aan de andere kant ben je natuurlijk wel vrij om de pikorde zelf ter discussie te stellen.' Ook anderen zijn deze mening toegedaan; probeer als architect eerst de projectmanager te overtuigen en trek vervolgens samen op richting de opdrachtgever. 'Anders benut je een deel van jullie gemeenschappelijke kracht niet. Jullie zijn beide adviseur van de opdrachtgever. Als een architect een paar ton extra weet te regelen voor het project: prima! Maar ga eerst samen aan tafel en bespreek dan de strategie. Samen moet je het beste eruit weten te slepen voor de opdrachtgever.'

De bal wordt door de projectmanagers weer terug gespeeld naar de architecten: zij zullen ook eerder in het ontwerpproces aan de bel moeten gaan hangen wanneer zij signaleren dat het ontwerp niet de goede kant uit gaat. Daar komt bij dat constructeurs en installatieadviseurs nooit een probleem maken van de pikorde in de bouwkolom. 'Architecten zien zichzelf het liefst als de leiders van het ontwerpproces, maar de praktijk is inmiddels anders. Zij hebben er moeite mee dat die leidende rol nu vaak bij de projectmanager zit. Maar iemand moet gewoon *leading* zijn en als de opdrachtgever daarvoor de projectmanager heeft aangesteld, dan moet de architect zich daarin schikken.'

6. Programma's van eisen belemmeren architecten in hun ontwerpen

Het thema is al aangekaart: de programma's van eisen, veelal opgesteld door de projectmanagers, zijn te rationeel. De sfeerbeelden en beeldverwachtingen die erin worden opgeroepen, daarvan is de

vraag of deze wel kloppen met de opgave. De architect is op zoek naar de identiteit van het project en de opdrachtgever en vindt hierover vaak geen informatie in het programma van eisen. In het verlengde hiervan vinden veel architecten het onbegrijpelijk dat ze achteraf, nadat hun ontwerp is goedgekeurd, zich nog eens uitgebreid schriftelijk moeten verantwoorden over de punten waarop het ontwerp afwijkt van het programma van eisen.

Vanuit de hoek van de projectmanagers komt hierop een stevige repliek. 'Dat programma van eisen schrijf ik niet voor jullie architecten; jullie filteren daar zelf wel de bedoeling uit. Wij schrijven het programma van eisen voor de opdrachtgever! We leggen daarin vast wat de opdrachtgever wil; hij moet zich daarin herkennen. Het proces dat erna komt: dat doen we samen met de architect.' De verantwoording achteraf is volgens de projectmanagers niet bedoeld om architecten te pesten, maar om opdrachtgevers heel goed te laten beseffen waar deze voor kiezen. 'Het beschermt de architecten ook. Je voorkomt daarmee dat opdrachtgevers in een latere fase terug gaan grijpen op een reeds gepasseerd station. Wij houden het proces heel helder: dit heeft u als opdrachtgever gevraagd, dit heeft u als ontwerp gekregen en hier zegt u nu "ja" tegen.' Een en ander is ook bedoeld om eindeloze discussies op de werkvloer van de school te voorkomen: 'Een docent die dan komt klagen dat zijn lokaal maar 24 m² is geworden, die kunnen wij dan wijzen op de besluitvorming die daarover heeft plaatsgevonden.'

Maar sommige architecten kunnen zich toch maar heel moeilijk neerleggen bij de situatie: 'Wij proberen onze creativiteit, ons specialisme, in te zetten en dan krijg je weer zo'n dertien-in-een-dozijn programma van eisen. Daar kan ik niks mee. Ik wil juist wel weten van de werkvloer wat men allemaal wil, ook al geeft dat misschien voor mij zelf veel gedoe.' Waarmee de discussie weer terug is bij het eerdere punt inzake de 'filter-functie' die projectmanagers vervullen in het overleg tussen opdrachtgever enerzijds en architect anderzijds.

Ook wordt in dit kader teruggerepen op de eerdere vraag in hoeverre scholen nu op zoek zijn naar bijzondere huisvestingsconcepten c.q. bijzondere architectuur. Volgens sommigen zijn met name de HBO-scholen uit concurrentie-oogpunt juist op zoek naar een bijzonder gebouw. Daarmee zou de kans op bijzondere programma's van eisen kunnen toenemen. Anderen zijn hier sceptischer over. Een adviseur: 'Architectuur staat bij de onderwijsinspectie slechts 27ste op een prioriteitenlijst van 30. Het is zelfs nog erger: ik heb de formele accreditatiekaders van alle typen onderwijs eens gegoogled op "huisvesting" en "gebouw". Deze woorden komen in de formele beoordelingscriteria van de verschillende typen scholen slechts één keer voor! Bij het Hoger onderwijs wordt aangegeven dat de huisvesting en materiële voorzieningen toereikend moeten zijn om het programma te realiseren. Conclusie: het onderwerp staat dus eigenlijk niet laag op de lijst, maar geheel niet.'

Deze constatering is voor de nodige aanwezigen aanleiding om de projectmanagers aan te spreken: maak hierover lawaai bij de politiek! Pleit voor meer geld en meer aandacht! De projectmanagers vinden dat ook de architecten hier een rol in hebben. Het is een punt dat bij de volgende stelling nog terug zal komen.

7. Projectmanagers zijn schuldig aan te krappe budgetten

Geconstateerd wordt dat budgetten voor scholenbouw in andere landen, kijk bijvoorbeeld naar de VS, fors hoger liggen. De projectmanagers verwerpen zich met de stelling dat zij niet over de budgetten gaan; ook zij moeten werken binnen de schaarse middelen. Volgens de architecten moeten de projectmanagers echter eerder tegen opdrachtgevers aangeven dat een bepaald budget 'gewoon echt niet kan'. 'Dat mag je niet in de schoenen van de architect schuiven, om er halverwege het proces achter te komen dat er geen geld genoeg is.' De aanwezigen concluderen dat hier een verantwoordelijkheid ligt voor beide disciplines. Architecten en projectmanagers zullen gezamenlijk

opdrachtgevers hierop moeten wijzen bij het begin van een project ('daar heb je geen voorlopig ontwerp voor nodig').

8. Goed projectmanagement levert de architect geld en tijd op

Hierover wordt gezegd dat goed projectmanagement iederéén geld en tijd oplevert. Eén van de aanwezigen is het er niet mee eens en vindt dat goed projectmanagement alleen de opdrachtgever extra geld zou mogen opleveren.

Slotdebat: ruimte voor eigen stellingen

Aan het einde van de discussie mogen de aanwezigen van de gelegenheid gebruik maken om zelf een stelling of andere hartenkreet neer te leggen. Het punt over de krappe budgetten komt daarbij opnieuw aan de orde: 'We komen in dit land geld tekort om goed onderwijs te geven en voor goede gebouwen.' Daarbij wordt onder meer gewezen op onderzoek van SBR, waaruit blijkt dat in 80% van de scholen het binnenklimaat niet deugt. Daar ligt een gezamenlijk belang om de kwaliteit van onderwijsgebouwen op een hoger plan te brengen. Een pleidooi wordt gehouden (en ondersteund) voor een gezamenlijke actie richting het (nieuwe) kabinet, om daar meer aandacht voor deze materie te vragen.

Een ander punt dat wordt ingebracht is de houding van de architecten. Sommige projectmanagers vinden dat de architecten teveel de neiging hebben zich af te zetten tegen wat de projectmanagers doen. 'Aan de andere kant stellen ze zich weer heel afhankelijk op. Doe dat niet! Zorg ervoor dat men bij een selectie niet om uw bureau heen kan. En zorg dat je gehoord wordt over een thema als de hoogte van de budgetten.' Een architect in de zaal is het hier mee eens: 'Je moet zelf als architect projectmanagementkennis binnen je bureau organiseren. Dan kun je ook volwaardig het gesprek met die projectmanager aangaan.'

Een laatste conclusie van de middag heeft betrekking op de wil om met elkaar door te praten. Architecten en projectmanagers zijn het erover eens dat het goed is om naar elkaar te luisteren, vanuit het besef dat zij elkaar nodig hebben. Tegelijkertijd zullen de architecten hun pleidooi vasthouden dat zij het ontwerpproces kunnen regisseren. Architecten zijn daarin niet zelfbewust genoeg en moeten trotser zijn op hun vaardigheden. Mede door het goed coachen van de opdrachtgever kan er meer kwaliteit worden gerealiseerd en de architect heeft daar een belangrijke rol in.

Richard Steenborg sluit de bijeenkomst af en prijst de openheid waarmee is gesproken. 'Dat is geen oplossing voor alles, maar het heeft wel een toegevoegde waarde. Beide groepen zijn in staat tot samenwerking en willen dat ook. Het woord vertrouwen, dat hier vanmiddag meermalen is gevallen, is daarbij essentieel. Vanuit dat besef kunnen we samen toekomstgericht verder denken.'

BNA Stichting Architecten Research
Onderwijsgebouwen