

A successful start-up of the architecture firm

A study on strategies in the start-up phase of the architecture firm.

P4 report
May 14th 2013

Sébastien Baggelaar
1168487

Name	Sébastien Baggelaar
Study number	1168487
Address	van Ostadestraat 152/4a 1072TG Amsterdam
Phone	+31 6 41 77 86 66
E-mail	sbaggelaar@gmail.com
University	TU Delft
Faculty	Architecture
Department	Real Estate & Housing
Graduation lab	Design & Construction Management
Date P4 report	May 14 th 2013
Main mentor	Dr. J.L. Heintz
Secondary mentor	Dr. Clarine van Oel

Preface

This report is the result of a graduation research on the difficulties and challenges of starting an architecture firm, a topic which started as a personal interest and eventually became a personal reality.

The time seems just right to study the profession of architecture. The recession, which lasted through the entire time this research was conducted, is seen as the worst crisis it has seen. In a few years it lost more than half of the projects, professionals and firms. However, it created the perfect backdrop to study what can be considered the collapse of an entire profession. As time passed, the more the nature of the profession opened up. While the study provided the background information, the daily affairs provided the details and everyday experiences. It is amazing how a profession in distress shows its bare identity.

During the course of the research, the personal contact with different people at the centre of the action turned out to be most informative and confirmed my belief that I had chosen the right line of work. What makes it even more interesting is the fact that many conversation partners appeared motivated to make the best of a bad situation and to seize the opportunity and use their creativity to recreate an ideal new professional environment.

I would like to thank all who supported me during the study and those who could bear the patience. I would like to thank mentors who guided me and so far and for their advice. I would also like to thank the architects for their time and willingness to let me have a look in the world of their firm, strategies and views during the interviews.

Sébastien Baggelaar
1168487

Amsterdam, May 14th 2013

Contents

Preface	3
Contents	4
1. Research introduction	6
1.1 Introduction	6
1.2 Type of research project	6
1.3 Personal motivation	7
1.4 Problem analysis	7
1.5 Problem statement	8
1.6 Research questions	8
1.7 Final aim	9
1.8 Readers' guide	9
2. Research methodology	10
2.1 Introduction	10
2.2 Research setup	10
2.3 Definitions	12
2.4 Interviews	13
2.5 Survey	15
2.6 Data analysis	16
3. Defining the professional issues and start-up problems	18
3.1 Introduction	18
3.2 The unique world of the architect	19
3.3 Conclusions	29
3.4 Defining start-up problems	30
4. Defining differences in architects and their firms	36
4.1 Introduction	36
4.2 Architect characteristics	37
4.3 The firm characteristics	38
4.4 Firm typologies	39
5. Architects' success	42
5.1 Introduction	42
5.2 The meaning of success for architects	42
5.3 Jane Sturges' view on managerial success	45

5.4 The architect's success factors.....	48
5.5 Conclusions	51
6. Strategies	53
6.1 Introduction	53
6.2 Start-up strategies.....	54
6.3 Career strategies	57
6.4 Working time	60
6.5 Categorising the strategies	61
7. Descriptive statistics	63
7.1 Introduction	63
7.2 Architect and firm characteristics	63
7.3 Architects' success	68
7.4 Strategies	76
8. Typologies	82
8.1 Introduction	82
8.2 Defining the firm typology	82
8.3 Combining to form firm typologies.....	85
9. Results: The success of different strategies (and characteristics	87
9.1 Introduction	87
9.2 Logistic regression.....	89
9.3 Strategies and success (Analysis of Variance ANOVA).....	98
9.4Characteristics.....	Error! Bookmark not defined.
9.5 Conclusions	123
10. Conclusions & recommendations	125
10.1 Introduction	125
10.2 Conclusions	125
10.3 Results	127
10.4 General discussion	129
10.5 Reflection/ Recommendations	130
Bibliography	131
Glossary.....	133
Appendices.....	134
Appendix A Interviews	135
Appendix B Survey	247

1. Research introduction

1.1 Introduction

The main topic in this research is the starting architecture firm and the strategies used by architects to start their firms and keep them going. When those two are combined, they deal with a very contemporary subject in the architectural world. Due to the economic recession of the past years, the construction industry is brought close to a total stop. Even so, although this research can't deny the current situation, its main intentions are not just to focus and discuss these current problems. This would give the research a mere temporary purpose. Instead, the focus lies on the start-up issues of architects in general, which have existed for a longer period of time. The situation with the current recession is used as a discussion topic and included to provide the contemporary background to this research. However, if this study helps in discussions about the current situation amongst architects it is an advantage, if it is able to help architects in finding their own way to become successful in today's market, it is a success.

This research will focus on the conditions and strategies for starting architects and seek to improve the odds by providing statistical data and giving advice on the conditions, strategies and methods used when setting up an architecture firm. It will also provide an extensive description of the professional climate in which architects operate in order to improve the chances of success.

Quite some literature can be found on starting an architecture firm. One will find even more books on starting a business in general. There are many handbooks giving advice and step by step instructions on the best theoretical way of preparing oneself and on the difficulties experienced when starting such as the RIBA guide¹ and Littlefield's Architect's guide². Although there is a certain practical use to such guides, most books are based on hypothetical situations and often use the experiences of selected successful architects to illustrate their findings and in the process often miss an empirical basis. Much smaller is the amount of writings on research about how this process of starting an architecture firm is experienced, whether and how often all those instructions are put to use and whether they provide the best results. W. Coxe created a widely used model³ on the categorisation of architects into different firm profiles, each representing a different approach and vision on the architectural profession. Although we can assume that the differences amongst architects influence their experiences, goals and start-up strategies, this theory has never been implemented in the existing start-up models.

This research tries to fill these gaps by using different models, testing their validity and combining them with the live experiences of architects in different stages of their careers.

Many architects, especially at the start of their career, have a tendency to concentrate on perfecting the design methods learned at school and enjoy the personal growth and new experiences that come with their new venture, but as a result forget to take the necessary actions to also secure the long term goals secure. In a more practical sense, this research provides useful information to for starting architects to professionalise their firm, to review their strategic decisions and to increase their knowledge of their own market in which they operate. It provides certain guidelines on how to start an architecture firm and provides information on marketing and strategies in general.

In short, this paper should help and motivate starting architects who like to focus on both the management aspects of their firm, as well as the designing aspects.

1.2 Type of research project

This research was set up as a mixed method research performed in several phases, in which different questions demand different methods to provide different results. A preliminary

¹ RIBA, (2006)

² Littlefield, D. (2005)

³ Coxe, W. et al. (1987)

investigation of **qualitative** nature provides a description of the initial phase of the architecture firm and the issues they face and present the variables on which the research is based. This prior part is conducted in the form of a series of interviews compared to information found in a literature study. It acts as an analysis of the problems, and answers many of the secondary research questions.

The following part of the research composes of **quantitative** research which provides answers to the remaining research questions. It uses the findings about the start-up process, but also the views, characteristics and personal strategies of starting architecture firms and compares them to those of experienced architects. Subsequently, the strategies of architects, having acquired different levels of success in various fields, are compared to find cause-and-effect relationships.

The findings generate hypotheses and personalised guidelines on how to improve the start-up process and reveal common mistakes or generally occurring misjudgements.

1.3 Personal motivation

1.3.1 Introduction

The motivation for the topic lies in a personal involvement and interest in the matter. The traditional role of the architect within a construction process is changing and his tasks are taken over by other, more specialised professions such as the project managers, who have become the main strategic advisor of the client in larger projects, but there has also been a rise in specialists in construction, sustainability or mechanical systems. This is partly, because buildings and the industry itself are getting more complex, but also because a tougher, more competitive market forces clients to minimise risks in advance. There is a shift towards a business orientation and a commercialisation of the architecture activities, in which an architect needs to follow, if he wants to survive.

Not all architects are well prepared for these changes or willing to change, since dealing with this commercialisation goes against one of the principal ideals of the profession. Architects are not only entrepreneurs, but artists as well and the delicate balance between the two is not always easy to keep. The problem for many architects is a natural aversion to all activities other than designing. Architecture as a profession could use more information on a business oriented approach to help it maintain competitive in its own sector, without losing touch with the creative side.

1.3.2 Personal interest

The personal interest in this graduation project lies in the fascination for the architectural firm as a business. Architecture is a profession which combines subjective elements, such as creativity and social involvement with entrepreneurship. The balance between these two elements is difficult to find and many architects fail in their effort. The personal interest lies in an ambition to prove that this balance exists by finding a better understanding of the two elements.

The reason to choose to graduate within the Real Estate and Management department of the faculty has been a rational one, in an attempt to combine architecture with an interest in management in general and people management in particular. The position of managing partner within a firm is an ideal way to stay close to the creation of architecture while running a business and trying to keep in touch with the developments in the profession from the front line.

1.3.3 Study targets

The personal study targets for this project is to improve knowledge on architecture management and the processes involved in the construction industry, particularly the architecture profession in general. Another target is to learn how to set up and execute an academic research, to solve occurring problems and to develop an academic standard.

1.4 Problem analysis

A common and persistent, but false image of the architectural profession is one of high financial gain, with a promising future. Reality shows us, that this image is not adequate. Many architects struggle to cope in what is actually a very difficult market, with a lot of competition. The greatest difficulties are faced by starting architecture firms. These difficulties are caused by several

issues inherent to the profession. The numbers acquired through a national inquiry by the BNA in 2007⁴ show that especially the smaller firms have difficulties to remain financially stable. Of the firms consisting of up to 5 fte, only 44% manages to remain profitable.⁵ Ironically, in further reports, the BNA mentions 2008⁶ to have been a good year for the sector. The results of the most recent edition of this yearly survey, shows 2012 to have a decrease in workload of more than 50% in the entire sector as compared to 2008.⁷ This shows that in order to keep practicing as an architect, a firm needs to be highly competitive.

For architects in the business this relates to all kinds of different issues which will be discussed in more detail later in the report. Some of these issues are related to the start-up of the firm and are experienced by most service oriented businesses. These general problems for the architect are present with any professional starting a new business. First, there is a lack of experience with marketing, acquisition and other administrative tasks, although these are experienced by all and especially service oriented firms.

A second problem is primarily present in architects. It seems architects have a natural disrespect for all that is marketing and business related. It is interesting to see that this disrespect generally changes to distaste during the course of the career as architects realise that their career cannot rely on the quality of their work alone.

A third set of problems is related to professional developments in the architectural profession. The changing role of the architect and the decreasing demand for smaller architecture firms are exemplary problems related to such developments.

1.5 Problem statement

The initial phase is difficult for the architecture firm. This is only partly due to a lack of experience, reputation and a network. The natural non-commercial business attitude of most architects and the developments in the professional business reinforce this. Especially starting architects have difficulties finding the balance between the business and practice sides of their profession. In an increasingly competitive market, these difficulties are becoming even more problematic and there are not enough instances for the starting architects to aid in facing those problems.

1.6 Research questions

The main research question of this research is:

“Which relations exist between strategies used in the start-up phase of the architectural firm and the success as experienced by these architects?”

To answer the main research question, four other, more specific secondary questions will determine the body of knowledge to build upon to complete the research.

- #1 “Which issues do architects face in their start-up phase?”*
- #2 “What determines the feeling of success for different types of architects?”*
- #3 “Which strategies are used by starting architecture firms to obtain their success?”*
- #4 “Which characteristics define different architecture firms?”*

The secondary questions are dealt with in the first part of the research. Their purpose is to provide a theoretical framework and set the conditions for the following research. The answers

⁴ BNA, (2007)

⁵ Vogel R. et al., (2008)

⁶ BNA, (2008)

⁷ Stratus, (2012)

provide the basis to combine the findings and compare the variables found while answering the four prior questions.

1.7 Final aim

The result of this study is both of practical and of academic use. The research fits in the design management domain. A second domain is that of general management theory.

The aim of this research is to expand the knowledge on the management of architecture firms and to expand the knowledge on starting a business. Combined, these research fields provide knowledge on the process of starting an architectural firm. By using both recent architects' everyday experiences, problems, goals and strategies, this study visualises the process of the initial start-up phase. By gathering views, ordering characteristics and then comparing strategies and success of architects at different stages along the course of their career, the study will provide statistically backed guidelines for all types of success.

The visualisation of the start-up process should point out common pitfalls and weaknesses, but also strengths and contemporary trends, which can benefit the starting architecture firm amongst the competition to grow to maturity as a successful business on the market. The main results of the research are theories and guidelines for starting architects during the initial phase or even to prepare them in advance during their studies.

1.8 Readers' guide

This report is set up as follows: Chapter 2 describes the methodology of the research. It explains which methods were used and the reasoning behind the study. It also defines terminology which is key to the study. Chapter 3 presents the theoretical framework of the study by presenting an extensive breakdown of the issues architects face and orders these issues into workable problems. Chapters 4 to 6 show the result of the first qualitative part of the study. It presents and explains the different variables and the research on which it was based. These have been found using literature and interviews. Where chapter 4 presents the characteristics of the firm, chapter 5 describes the definition of success and chapter 6 describes the strategies which architects use to acquire the success. Chapter 7 to 9 presents the results of the quantitative part of the research. Chapter 7 shows descriptive statistics, which show the composition of the population of the survey, chapters 8 and 9 show the results of the comparison of variables. Chapter 10 provides the conclusions and recommendations.

2. Research methodology

2.1 Introduction

The purpose of this study is to find the most effective strategies for different architects and for different types of success in their start-up phase by means of answering the specific research questions as raised in the previous chapter. The nature of these questions being both quantitative and qualitative, forces the use of a mixed methodology to find answers. Although the two parts are conducted and presented consecutively, the research is designed in a way that both methods are used simultaneously and assisting each other to provide an effective way to gather the data.

2.2 Research setup

The research is designed as two different parts. The first part of the research is qualitative in nature. It is an exploration of the architect's world and start-up phase. It consists of a combination of a literature study and a series of explorative interviews with starting architects. Three secondary research questions are to be answered. The first question focuses on finding and describing the different issues starting architects face. The second question explores the feeling of success of different architects. This feeling of success is a subjective matter and cannot be defined exactly. Therefore an explanatory approach is best suitable to describe this feeling amongst architects. The same applies to the third secondary question, which seeks out to describe used strategies for architects, although a more explorative approach is used here. There is no limit to the amount of existing strategies used by architects, but it is necessary to have an extensive overview of the most important and most common ones.

The first step is a **literature study** to find what has already been discovered about the topics, but also in fields such as marketing, management and starting a business in general. It is used to build up hypotheses on managing a firm from start to success. The literature study provides a knowledge base on different strategies to acquire success in general and on the management of an architecture firm. The used literature consists of books and scientific articles, but also of various reports on the state of the sector, management trends and other information as published by various institutions.

The second step consists of **explorative interviews** with starting architects. The thoughts and experiences of these architects provide a better contemporary insight and practical issues they come across. Literature has a tendency to become outdated quickly and therefore will no longer represent the most up-to-date situation. The interviews provide the most efficient method to define the actual and current issues and help to narrow down the focus of the further research. Interviews add a personal view on strategies and experiences on the subject, on a level of in-depth exploration, which other methods cannot provide. The interviews are an addition to the literature study, because they reveal problems and strategies defined by architects themselves. The personal contact in this process makes it more likely that architects are willing to share their personal ideas and strategies.

The next step is to **operationalise** the definitions of the characteristics, strategies and success into variables used in the research. The concept of success is perceived differently for each architect. A model is made, which uses to goals of the respondents as a measure to success.

The second part of the research focuses on main research question, which requires a quantitative approach to find the correlation between the strategies and success. For this part of the research information will be gathered using a survey amongst a large population of architects. The main advantage of the survey is the possibility to collect a large amount of data in a relatively short time. The collected data allows for the statistical analysis of variables, such as architects' strategies, typologies and goals for a large database of respondents as a representation of the entire architecture sector.

By **measuring the strategies** of the different architecture firms, both starting firms and experienced ones, a comparison can be made of strategies used by different types of architects.

By finding **correlations** between the used strategies and successes of firms, the research will conclude in answering the main research question, whether the used strategies affect the success of different types of architects and how.

Operationalisation

The study revolves around four types of variables which are related and compared with each other. The subject matter is very broad and highly subjective, so to be able to reduce the disadvantages which are inherent to subjectivity, all the essential elements have been operationalised into objective measures as much as possible.

The base of the study form the architect's **problems**, which are those problems which architects face in the start-up phase. They are distilled from general issues which are distinctive of the architectural profession and are kept as simple as possible to be free of any relation to time or perception and form a set of objective core problems. Next, the problems are appointed **strategies**. These strategies are the most commonly used by architects and their comparison to architects' **success** forms the main body of the research. The strategies compose both start-up strategies and career strategies. The architect's success is broken down into success factors to be able to take into account that success is defined differently by the different architects. Although the study focuses on architects' success and the strategies that lead up to it, with the endless types of architects and firms, there is a significant possibility that other aspects have a stronger effect on the success than the strategies. To be able to limit the chances of such **characteristics** being of influence on the success, they have been included in the study. Many of the characteristics are the results of past strategies, such as the number of years of experience an architect had before starting his firm. The inclusion of the characteristics of firms aids in understanding and explaining the acquired results.

Together with the strategies, the characteristics form the defining variables. The architect's success is the comparative variable. Listed below are the four variables and their interrelations. The four types of variables are used as guidelines during the remainder of the study and of this report.

Research variables

1. The architect's problems

Two defining groups of variables

2. The architect's strategies
 - a. Start-up strategies
 - b. Career strategies
 - c. Working hours
3. The characteristics of the firm and architect
 - a. Architect characteristics
 - b. Firm characteristics
 - c. Firm typology

A comparative group of variables

4. The architect's success factors
 - a. Income
 - b. Firm size
 - c. Achievements
 - d. Subjective success

2.3 Definitions

2.3.1 Introduction

This research concentrates on the start-up phase of an architecture firm. In order to limit the scope of the research, the study is limited to the Dutch construction industry. This is not to say that other markets are less interesting, or even that foreign architects will not be able to benefit from the study, but the focus on one local community excludes other factors that define architects and their work methods, such as local customs, laws and construction methods.

Decisions made in the start-up phase are crucial for the further development of the firm. To be able to measure this development, and to compare the effects of the strategies and their effects on success later on, experienced architects are also subject of the study. For these more experienced architects, the focus lies on the strategies they used during their start-up phase. The definitive distinction between experienced and starting firms is made in a later stage in this chapter.

2.3.2 Definition practice versus business

This research is based on the assumption that the profession of architecture consists of two elements which need to be in balance in order to achieve success, the *practice* and the *business*. The balance between these two elements is a recurring theme in literature on the profession and although such issues are part of every profession, because of its subjective nature, it seems to be especially difficult to find the balance in architecture. Coxé defines the difference between the practice and the business part as the difference between architecture as *a way of life* and architecture as *a means of livelihood*⁸. Although in the daily use the word *practice* is also used to describe the opposite of theory, in this research the architect's practice relates to the subjective matters, his knowledge and creativity as an architect. The *business* on the other hand is related to all matters which are necessary to keep the firm running. Way of life of the architect. This definition includes a suggested division between the architect and his firm.

2.3.3 Defining the start-up phase

This section defines the start-up phase of the architecture firm. This initial period of the firm's existence is defined as the period in which the architecture firm is installed, but is transforming into a stable firm. This period is defined as the start-up of the firm, rather than that of the individual architect. This means that the start-up period can relate to young architects who start a firm fresh after their studies, but also those who start after some work experience and even those who start their second firm. This decision means that the point in the career and the experience of the architect is of lesser importance. Architects in a later stage of their career have a better starting position as they tend to have built up experience and a more extensive network. However, the start of any new firm contains a start-up phase, where strategic decisions and investments have to be made and a physical surrounding, such as to set up the office.

The start-up phase starts effectively at the moment an architect makes the decision to start a new firm. Although the firm may not physically exist yet, from this moment on, decisions are made and assets are rearranged to set the actual start-up in motion and strategic advice is useful. However, this moment is too indistinct and ill-defined to be a measureable factor. A different, stricter moment is chosen as the definitive beginning of the start-up phase: the registration at the Chamber of Commerce (KvK). This is the step necessary to send invoices and to start as a professional firm. Although architects in the phase before this defining moment are also a target audience for the final results of this study, they were not taken into account as subjects.

The end of the start-up phase is defined as the moment where a certain level of stability and continuity is present in the situation of the firm. There is a minimum level of success and confidence in the handling of the management and projects and the firm is able to maintain itself. However, the amount of regular assignments of a firm is not the defining element of the start-up phase. Rather, it is the feeling of learning how the firm operates and finding its own place on the market. In the first

⁸ Coxé, W. et al. (1987) p22

stages a firm may not be able to sustain itself financially, but the lack of financial growth is compensated with the growth in other fields, such as network, experience or knowledge. The start-up phase ends when the growth in the other field is no longer apparent.

The end of the start-up phase is more difficult to define than the start as there is no general and distinctively defined moment in time which marks the end of this phase. It is best defined as the moment when the architect himself feels that the phase is over. And even this moment is difficult to measure, as it is likely that the feeling of being in the start-up phase will fade gradually, instead of being a strict moment. Therefore, for this research the distinction of starting or experienced firm is made by the architects themselves.

Because the feeling of the start-up phase is experienced differently by each architect, initial attempts to define a strict moment in time failed, but with data from the survey (which will be discussed later), a first impression of how this is experienced can be made. Architects were asked if they felt being in the start-up phase and the results were compared to the age of their firms. As it appears, almost 85% of respondents of firms five years old and younger feel they are still in their start-up phase. Another 20% of architects between five and ten years old feel they are in their start-up phase.

However, not all firms reach the end of the start-up phase. Often due to other interests, other sources of income or a lack of desire to form a competitive business, the architect does not put the required effort in his firm. This results in a lack of assignments or income, which causes a loss of interest in their firm. Eventually this forms a cycle resulting in a firm that never reaches an independent state and will not be successful, even though the feeling of being in the start-up phase may have faded. Such a firm becomes what could be called a 'dormant' architecture firm, a firm where the owner has a secondary interest and passive approach to his own firm. This type of firm may exist for a long time, since it can exist without any input. As it appears, such firms are usually single partner firms. Where such a situation occurs in firms with multiple partners, the firm has more tendency to disband. This research does not intend on taking these firms into consideration as they appear to have failed, although their mistakes can serve as warnings to others. During the quantitative data gathering, the study cannot make a clear distinction and exclude such firms. They appear as unsuccessful in the data.

2.4 Interviews

The first qualitative part of the study includes a series of interviews. The interview serve a twofold purpose. At the beginning of the study, the interviews serve an exploratory purpose to discover key issues during the start-up phase and how these issues relate to each other. These issues include the variety of occurring issues and how these are looked upon by different starting architects, the architects' view on the meaning of success and possible strategies to handle the discussed start-up problems. Interviews allow for discussion with the respondents on the issues and in-depth exploration of the personal views of the respondents. The method is ideal to focus on how respondents make sense of their own circumstances.⁹ The initial result were the variables which are used in the qualitative part of the study. After this, the interviews are used to define relations which may have become visible during the data analysis, but for which the causality could not be explained with the quantitative analysis alone. Where the quantitative part of the research provides insight on the correlations between strategies and success, it is unable to explain the causes of the relations, any external influences or distinguish the cause from the consequence? The qualitative nature of the interviews aid in understanding the causality of these relations.

The interviews

A total of eleven interviews are held with a total of twelve architects, where in one of the interviews two principals of the same were interviewed together. Eight of the interviews were held in person on location at the architect's firm, while two were held by telephone. One final interview

⁹ Groat, L & Wang, D. (2002)

was a written interview where the architect gave his answers in written form through e-mail. This part of the study consists of three rounds of five to ten interviews each in May 2010, June 2011 and September 2011. The time between the consecutive rounds allowed for evaluation of the collected data and a repositioning of the emphasis in the questions.

The main focus of the interviews lay on starting architects, but with a few experienced architects for comparison. The first round interviewees were chosen thanks to an article focusing on starting architects, found in the *De Architect* magazine. For the consecutive rounds, respondents were chosen who had been pointed out by the previous respondents and other contacts as being innovative or interesting. At this stage, the experienced architects were also interviewed to find how they had dealt with several problems. The experienced architects were chosen if they recently had had a change in situation in their firm in order to be able to talk about the problems they had come across.

Depending on the situation, not all questions were necessarily asked, but several topics recurred in each interview.

1. The background and past experience of the architect.
2. How the architect experienced the start-up phase and the experienced issues.
3. The architect's view on the current state of the construction industry, the recent developments and the changing role of the architect.
4. The architect's view on success.
5. The used strategies during their start-up phase.
6. The architect's view on firm typologies and how the architect rates the firm.

The interviewees

Most of the architects were partners at a multiple partner firm. Only two respondent (5, 8 and 10) were owner of a single partner firm, while only respondents 5 and 8 were also a single person business. Respondent 7 is partner at a firm with five partners and all other had two or three partners. In one case, an interview was held with two partners of the firm (respondents 3 and 4).

The interviewees were selected on the fact that they had started a firm in the last five years before the interview. One of the architects (respondent 10) who had been selected with a list from the Dutch Chamber of Commerce appeared to have only recently changed the business organisation of his firm, while respondent 7 had just had a merger of firms.

The interviews were held in three rounds. The first round of interviewees had been chosen from magazines. The fact that they had received publication indicates an initial level of success. Their start-ups are generally a few years underway. The second round of architects was found through suggestions of others and a list of recently architects as made up by the Dutch Chamber of Commerce. These architects all had in common that they had just started, which makes their start-ups more recent than the first round and in general they had been less successful so far.

For the third round a group of more experienced architects was selected who had recently started a second or third firm. In other words, these firms had had a previous firm which had turned out as unsuccessful for various reasons. It appears that the main reason for all the firms had been disagreements with the other partners. These more experienced architects were able to put the several issues in perspective.

The interviews were recorded and later transcribed. Because of the personal nature of the information, not all architect felt comfortable to have their interviews published. The data was kept as intact and readable as possible, but all personal information has been anonymised or sensitive information has been omitted. This may result in gaps in the interviews, but is deemed necessary to be able to publish the information.

The appendices provide several documents concerning the interviews. A table of the interviewed architects with their characteristics and an overview of the interview questions, both in Dutch and an English translation. The transcripts themselves can also be found in the appendices.

2.5 Survey

The consecutive part of the research consists of a survey held amongst the population of architects in the Netherlands. The main goal of the survey is to gather the required data to be able to find correlations between the defining variables of *strategies* and the *architects' success* as mentioned in section 2.2. The survey will also measure to which extent the different strategies are used and by which types of architects. Finally, the survey will help in gaining insight in the start-up phase, by measuring its definitions.

Practical set up

The survey was held amongst the entire population of architects in the Netherlands. The questionnaire included both starting and experienced architects. These more experienced architects provided information about both their recent strategies and those used during their start-up, to be able to compare those to the strategies of starting architects.

The respondents were contacted by e-mail. A list of architects was requested at the Dutch Chamber of Commerce. Since this list did not include e-mail addresses of the architects, the internet was used to this purpose. Despite this, not all e-mail address could be found and many architects could not be contacted. It was found that it is mostly the small, older firms who are without a web presence.

The survey is set up with NetQ, specialised software which allows for the creation of an online questionnaire. The use of this software is free for students of the university and is easy in use. Respondents were able to fill in the questionnaire anonymously. To stimulate participation, several prizes were distributed at random in a contest. If they chose to participate in the contest, respondents were asked to leave their e-mail address.

Prior to the actual survey, a preliminary survey was sent on a smaller scale (100 respondents) to eliminate flaws in the survey design. The modest number of completed questionnaires proved that the survey was experienced as too long. The original survey took around half an hour to complete, therefore, the actual survey has been reduced to twenty minutes.

The final questionnaire was released in January 2012 and was kept online for four weeks. After two weeks, the respondents who had not responded, were sent a reminder by e-mail. The survey was divided in six topics, although the questions were not necessarily arranged in this order to facilitate the flow of the questionnaire. A complete transcript of the questionnaire can be found in the appendices.

1. Firm characteristics
2. Architect characteristics and experience
3. Start-up strategies and career strategies
4. Firm typology
5. The personal goals of the architect (success)
6. The personal achievements of the architect

2.6 Data analysis

The aim of this part of the study is to find relations between strategies and success, with an analysis of the answers given in the survey. Three statistical methods were used, *cross tabulation*, *logistic regression* and *analysis of variance* (ANOVA), all having their own advantages and disadvantages. The use of different methods of analysis can provide more insight in the different relations and it will provide more reliability for the study as it allows cross referencing the results.

Cross tabulation is the most comprehensive and extensive method used in this study. It is a simple descriptive statistical method to explore frequency data¹⁰. The results are a series of graphs and tables, showing the number of cases that fall into each combination of categories. It is easy to comprehend, as it is in fact based on simple tables with numbers¹¹. A disadvantage is that it leads to large numbers of tables, which can become illegible when the data is extensive. The description of this output can take much time and will be bulky to read. In this study cross tabulation was only used as an aid to visualise the data. In combination with the other statistical methods it helped in finding relevant relations in the data.

Logistic regression is a more objective method, as it statistically tests relations between strategies and success. For this analysis the variables representing the success factors are split into only two categories, *success* and *no success*. Each strategy is then tested for a statistically significant relation with *success*. In a logistic regression, the outcome of the relation is quantified in an *odds ratio*, which is a quantification of the relation.

Analysis of variance (ANOVA) is similar to a logistic regression as it also tests statistical relations between strategies and success, but it differs in two aspects from logistic regression. It tests whether there is a relation between the success factors and the various categories of a single strategies and the success factor is continuous or has more than two categories.

A more technical explanation of these different methods can be found in the red frames on the next page. It has to be made clear that no method of analysis can predict the results of a strategy without uncertainty.

Although certain strategies have a clear relation to specific successes, a cluster analysis gave no indication that strategies are used simultaneously in patterns. A reason for this is that the chosen strategies were all very general in nature. This led to few strategies which have a mutual relation. There appeared to be no resulting types of architects which use specific types of architects.

¹⁰ Field, A., (2005) p 42

¹¹ Field, A., (2005)

Logistic regression

A logistic regression is a data analysis method to find correlations between predictor variables and an outcome¹. The outcome is defined as a predetermined measure of success. To this end, a threshold is set at a predetermined number, usually the median. Subsequently, the answers to specific (predictor) variables are compared to see which ones correlate with the respondents on each side of the threshold. Based on the threshold, the method divides the various success factors into two categories (successful and not successful), after which it is able to predict with a high probability which of the two categories a respondent belongs to, based on the answers to specific questions. These questions in this study are those on the usage of strategies¹. The factors that are used as predictors in the logistic regression may be either continuous or categorical data.

An advantage of logistic regression is that next to finding relations between the variables and the strategies and success, it also looks for patterns and correlations amongst strategies themselves. The final result of the logistic regression is a set of strategies which have a strong relation amongst each other.

The testing of the statistical significance of a regression parameter was done with 95% confidence.

Various architects used more than one strategy. This does not disable logistic regression, but makes it somewhat harder to distinguish between the effects of these partially overlapping strategies.

The logistic regression model has the following general form:

$$\ln \left[\frac{p(\text{succes})}{p(\text{no succes})} \right] = b_0 + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + \dots + b_k \cdot X_k$$

where $\ln$ is the natural logarithm, $p(\text{success})$ is the probability of success, $p(\text{no success})$ is the probability of no success ($p(\text{no success}) = 1 - p(\text{success})$), $b_0, b_1, \dots, b_k$ are regression parameters and $X_1, X_2, \dots, X_k$ are predictors. The expression before the equal sign is called the log odds.

If the regression parameter b_i of predictor X_i is statistically significant, we may conclude that this predictor has an effect on the probability of success. The interpretation of the regression results becomes easier if we rewrite the formula above as:

$$\frac{p(\text{succes})}{p(\text{no succes})} = e^{b_0 + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + \dots + b_k \cdot X_k} = e^{b_0} \cdot e^{b_1 \cdot X_1} \cdot e^{b_2 \cdot X_2} \cdot \dots \cdot e^{b_k \cdot X_k}$$

The expression before the equal sign is called the odds. If the regression parameter b_i of predictor X_i is statistically significant, then a unit increase of X_i (for example from 2 to 3) will change the odds with a factor e^{b_i} . If for example $e^{b_i} = 1.05$, then the odds will increase with 5% for each unit increase of X_i . And if for example $e^{b_i} = 0.95$, then the odds will decrease with 5% for each unit increase of X_i .

One way analysis of variance (ANOVA)

The ANOVA uses a null hypothesis to which means of groups of variables are compared. It starts with descriptive statistics and hypothesis testing for each combination of strategy factor and success factor, to enable conclusions on a relation between those factors. The null hypothesis tested in this study was that the population mean of the success factor would be the same for all the categories of the strategy factor and the alternative hypothesis was that for at least two categories of the strategy factor the population mean of the success factor was different. Testing was done with a confidence level of 95%, which means there was a risk of 5% that the test would detect a relation when in fact there is none. If the null hypothesis was rejected, multiple comparison testing was done to differentiate which categories differ from others. To correct for the fact that multiple testing increases the overall risk of detecting the incorrect differences, a Bonferroni correction was applied.

The ANOVA was used on the ranks of the different success factors, because this procedure is more effective considering departures from the assumptions of normality and constant variance than is an ANOVA on the original data. However, to generate means for the report, the analogue data has been used. The test determined whether the means of the ranks differed between groups, rather than the general mean. This comes down to testing if the population median of the success factor was the same for all the categories of the strategy factor.

In some cases the categories of the strategy factor were not mutually exclusive (resulting in more than one category for some architects). In these cases the effectiveness of the ANOVA is less than it would have been with mutually exclusive categories.

3. Defining the professional issues and start-up problems

3.1 Introduction

This report focuses on the starting architect and the issues and problems encountered by architects in the start-up phase. This chapter provides an analysis of the architect's world and focuses on these issues, how they relate to each other and how they affect strategy planning for architects. The issues often describe a situation of duality and strategy is a matter of choice for or identification with certain elements. The first sections will describe the different issues essential for the architectural profession with a focus on these elements. The issues have been identified with aid of both literature and interviews. After this, the issues are distilled and operationalised into six workable core problems. These problems have been chosen in such a way that one can find specific strategies to solve these problems. For the subsequent part of the study, which works with quantitative data it is substantial to be able to reduce the data into quantifiable variables.

An issue is defined as a disadvantageous situation or environment, inherent to the profession. Issues are not uncommon to any profession but are what forms the context of it. They are caused by the duality of conflicting interests or changes in the circumstances of the profession. Most issues do not necessarily have an ideal solution. For example, the profession's dependency on clients for success is an inevitable certainty. How architects feel about and deal with these issues is different. For some, these issues are not even disadvantageous. They strive on the possibilities these characteristics offer.

A problem however, is defined as a quantified disadvantageous situation for which a solution is possible. The problems architects are confronted with in the start-up phase of their firm are predominantly the results of the issues in the profession. Architects deal with these problems in different ways, using strategies which focus on improving certain aspects of their professional life, depending on the individual. It is the definition of these strategies that is the focus of this study.

The first part of this chapter will focus on the issues, an analysis of the typical environment of the profession and some historical background for this particular situation. The next part of the chapter focuses on the resulting problems which are part of these issues.

The analysis of these issues and problems will go into detail to explain their causes. These causes are very different in nature. Some may occur only occasionally, such as the current stagnation in construction activity, caused by the financial malaise, while others are more complex in nature. Also, some issues are not only experienced by starting architects, but are actually known to all architects, although the more experienced architects may have, by now, found ways to work around them.

In order to define the issues and problems, a literature study is performed. Since literature has a tendency of becoming outdated, a series of interviews will be used to include firsthand accounts of the people at the heart of these issues and to find whether actual contemporary architects think such theories are still valid or whether they perceive changes in these views.

Amongst other things architects were asked which developments, both in the construction industry and outside of it, they saw as threats or issues and essential to their profession. In most cases, the respondents did not have an answer ready to the question, which shows that many architects do not feel a specific frustration about such issues or have not distinctly thought about it. Of the respondents, the more experienced architects were more inclined to vent their frustrations. They were able to recite and react on the changes they had witnessed. Ultimately, after several issues were mentioned as examples, most of the respondents would have an opinion.

The changing position of the architect and his role in the construction industry in general was the most discussed issue. The commercialisation and professionalisation of the industry was also a much discussed topic.

3.2 The unique world of the architect

Many authors concur that the profession of architecture is truly unique. Even though architecture is in essence a service providing business, it is hard, if not impossible, to find other professions with the same complicated characteristics that make up the world of the architect. It is often discussed whether the profession of architecture is really that different from other industries, particularly when compared to other service oriented firms.

Blau believes that one of the main reasons architecture is different from other professions is because it misses a defined body of knowledge. Where the skill of a doctor, an accountant or a lawyer consists of knowledge based on scientific research, architecture does not have one truth which is empirically found to be the best. Each architect has his own methodology and there is no monopolistic view. As a matter of fact, every time a generation manages to define architectural views or methods, a next generation will strive on opposing and disproving these views. W. Coxe also attributes the uniqueness of architecture to the fact that architects are involved in *unique, one-of-a-kind assignments that depend on intuitive, creative, and judgmental skills*¹². The profession is primarily based on subjective and fluctuating quality standards. Coxe also mentions the fact that architecture is mainly *practice centered*, with practice meaning the intellectual work done in the studio rather than the meaning of 'in the field'. This leads to another point: there is not one way of defining quality architecture, because the definition is different for each participant and each client.

The lack of predetermined standards causes quality and success to be measured in a different and unique way. Quality is seen as a product of talent, which is measured by peers and critics instead of quantifiable measures, such as the amount of work, financial rewards or the size of the firm. Some of the most prominent firms have been on the verge of bankruptcy several times, but are still considered very successful. Relevance is often seen as more valuable than personal or financial merits and architects will often sacrifice their time and life to obtain their share of significance.

Despite the process of construction being a team effort, architecture itself is a very individual and subjective activity. The duality caused by the work as an autonomous artist and the execution of works as a collective is a dominating characteristic according to Cuff¹³. She sees this as a basis for issues in the relationship with other actors in the construction process.

The emphasis on individuality of the profession also means that in architecture there is no strong universal culture. Especially Symes sees the result of this individualism to weaken the collective identity¹⁴, which translates in a weaker position of architecture in the construction process. Since there is no final truth, architects must continuously move about in subjective matter.

While Symes¹⁵ insisted one of the main pitfalls for the profession is that more differentiation and diversification of architects results in a less coherent sense of identity, Cuff on the other hand, portrayed architecture as a closed world. She calls it the *Culture of Architecture*, which suggests that there is a consistent factor. However, where Symes is speaking of diversity in the work methods, styles and beliefs, Cuff means the particular traits in the character of most practitioners.

Interestingly, another comparison is made by Gutman, who compares architects to contractors. In light of discussion in competitive forces between (small) contractors and architecture firms, he sees many similarities in their characteristics, such as the work field, the size of firms and the risks involved¹⁶. One difference between the two is that contractor's base their work on a body of knowledge, another difference is the architects' seeming natural aversion to business related activities.

Perhaps the most successful comparison with another industry is by architecture theorist Van Toorn who compared the architect to a movie director. The comparison includes the similarities

¹² Coxe, W. et al. (1987) p25

¹³ Cuff, D., (1992) p11

¹⁴ Cuff, D., (1992) p14

¹⁵ Symes, M. et al, (1995)

¹⁶ Gutman, R., (1988) p43

in creative and project based work with large teams for wealthy and distinguished clients, often corporate institutions. Movie directors, similar to architects are at the managing centre of a large project and are personally held responsible *and* lauded for the result, despite the teamwork behind the project as they are seen as fulfilling the managerial and creative tasks. However, the director, although currently often bound to commercial goals, is less restricted by functional restrictions. The main argument against this theory is that architecture has a closer connection to applied art than cinema would have, because of its functional use. It seems as if this comparison used to hold truth in the past, but that current developments in the construction sector are diminishing the applicability of the theory. It is debatable whether architects are still in the position to manage the process of the construction.

3.2.2 Opposition to marketing

As hinted earlier, a substantial number of architects seems not to be very business oriented. Unlike other businesses, this is a typical characteristic of the architectural profession. This aversion originates partly from the architects' view of themselves as artists, but probably also from the lack of interests in such matters. In a 2009 graduation report by Roberti about architects' promotion methods, he describes how many architects do not have a negative attitude towards marketing, but that their lack of use of it is rather a question of priorities. Architects rank the necessity and urge for marketing and promotion as low amongst other tasks of their profession.

Architects seem to own a typical mindset. Cuff says they often feel culturally segregated from the rest of society¹⁷ and seem to have a different set of values, characterised by a sense of professional honour, a lack of business orientation and a strong disdain for marketing. Although any architect will admit that keeping the business running is also a part of architecture, these two elements of the profession continue to divide architects.

This duality between the design or theory and the business aspect is always a core issue in any study of the profession and relates to the fact that the business element is often considered a necessary evil to maintain the artistic element. The business side of the profession is seen as less honourable and as such, architects who are involved too much in marketing are been considered unprofessional and commercial.

Next to being dishonourable, there is also a plain disinterest in business or marketing related matters. As explained by Gutman¹⁸, one of the reasons why architects will not involve in marketing is because they believe that their work should be able to sell itself by means of its quality. This shows that there is a matter of integrity involved. There are many who don't feel the urge, nor see the necessity to view their architecture firm as a business.

When the findings in the literature are compared to the findings from the interviews, it becomes apparent that the overall impression is indeed that architects are not involved much in marketing. While there are a few respondents who appeared to have actively used marketing strategies before, the majority had a poor marketing program. All architects had a website, but five of the eleven interviewed respondents mentioned that their website was not up to date and that several of their latest work was not featured. Two of the architects mentioned that their only marketing next to a website was their presence on several social media websites and a mailing they had sent when they started their firm. However, the previously mentioned view of marketing as being dishonourable activities did not seem predominant. On the contrary, architects seemed very aware of the necessity of it and most applauded the internet and the modern possibilities for marketing it offers. Some even saw their marketing issues as a positive and challenging part of their profession. But the tension, which divides their attention between the business and the practice, was definitely felt. There were architect who felt that they spent too little time on marketing their firm. However, in these cases, the cause was predominantly a disinterest in the matters and a lack of time. The architects had felt that their architecture work was of a higher priority at the time.

¹⁷ Cuff, D., (1992)

¹⁸ Gutman, R., (1988)

Even though architects do not promote themselves on a regular basis, the idea that architects do not use marketing or are opposed to marketing appears to be outdated. It appears that architects have come to terms with their conscience and have started seeing the benefits of marketing and promotion.

Yoni Roberti came to a similar conclusion in his master thesis¹⁹. He concluded that architects are generally feeling neutral to positive about the idea of marketing and promotion, but that there is a severe deficiency in the marketing of architects and that the understanding of the usefulness of marketing is not always clear in architects' actions. The disuse of strategies is caused by a lack of interest, time or knowledge about marketing. He also found that the lack of an urge for marketing is more typical amongst smaller firms, which shows a relation between firm size and the successful use of marketing.

Deficiencies of education

The reason why architects are not prepared for the business part of their profession, primarily at the start of their career, is debatable, but many authors agree that it is partly due to the way the architectural education is set up to create a typical architects mindset. Cuff calls this the *Culture of Architecture*²⁰, the educational program that seems to be present in the program of all architecture studies. It prepares the students in a unique system through several development stages to becoming an architect. It reminds Cuff of an initiation rite as it involves breaking and rebuilding the student's mind with devotion, hierarchy and the initiation into a subculture. Also similar to subcultures, architects usually wear distinct clothes, the black clothing and glasses which make them so recognisable. This stereotypical behaviour is a widely recognized phenomenon and is demonstrated by two examples below, which mock these stereotypes. (fig. 1 & 2)



Fig. 1: The instant architect src: coudal.com



Fig. 2: C. Rau, Why do architects wear black?

Cuff explains herself in more detail as she states that architecture studies focus on the development of skills, knowledge, dedication and the development of the person²¹. She also describes that the feeling of separation with the public is emphasised with the idea that architects have developed a sense of certified taste and that some qualities, like talent, passion and good aesthetic judgement cannot be taught, but is rather due to a given talent²². The passages above imply that focus does not lie on the teaching of skills to students, let alone running a business, but rather on the development of the mind and taste. It also implies that there is no freedom to choose one's own taste.

¹⁹ Roberti, Y. (2009)

²⁰ Cuff, D., (1992)

²¹ Cuff, D., (1992)

²² Cuff, D., (1992)

When asked about the curriculum and education methods at their respective schools, most architects agree with these statements, and in general felt negative about their education system. Several of the interviewed architects experienced that many architecture firms prefer to employ graduates of “Hogescholen” because of their practical knowledge. This led graduates of the universities to question the fitness of their studies to the profession. This incompatibility of the traditional architecture school and practice is not a recent problem as illustrated by Symes, who reported of a study of 1991 which suggests that architects find their studies inadequate to the profession.²³

It should be mentioned that in the Netherlands this practice is predominantly common at the Technical Universities (Eindhoven and especially Delft) and at the “Academie van Bouwkunst”. The “Hogeschool” schools adopt a more practical approach.

3.2.3 Professionalisation of the industry

Although since the origins of the profession, the position and image of the architect has been changing constantly, since the emergence of the commercialisation of the construction industry and of larger scale project developers, there has been a general devaluation of the position of the architect. This problem is relatively new, and is attributed to the growing complexity of the profession. This issue concerns the changing role of the architect in the construction industry.

In the traditional organisation of the functions in a construction project, the architect used to be the designer, engineer, manager and the advisor and representative of the client. In more recent times, however, the traditional organisation with a broad set of responsibilities is turning into one where the architect takes on a mere advisory role, especially in medium and larger sized projects. These developments are not only due to an increasing complexity of buildings and the process, but also to liability, legislation and cost saving issues. The two schematic figures 3 and 4 show the traditional organisational diagram and the contemporary version, illustrating the changes over time.

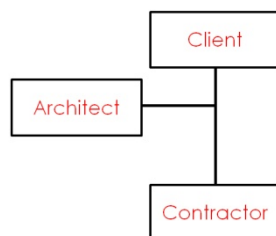


Fig. 3: Traditional organisational diagram

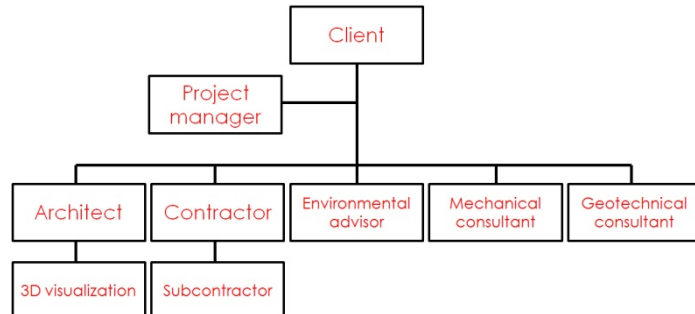


Fig. 4: Contemporary organisational diagram

The most important difference between the two diagrams is the introduction of the project manager, who is hired to control costs, time and process of the project. In the original organisation this was an additional responsibility of the architect. But also the introduction of a multitude of specialists is new.

During the interviews it appeared that these developments are definitely experienced, but that views on these development are divided. Several respondents don't experience these developments negatively, but rather see it as a natural growth of the profession. Respondent 1 commented that he believes it allows architects to spend more time on their core tasks, the spatial decisions and those matters which make a difference for clients and users. On the other end, there are respondents who see the developments as a limitation of the managerial position and decision making possibilities of the architects. When other actors are appointed work and managerial tasks are taken from architects, their independence is at stake. It is exactly these consequences that

²³ Symes, M. et al, (1995) p43 - 47

specifically more experienced architects appeared to fear, when asked during the interviews, which developments they think will influence their profession. Respondent 7, an architect with over 40 years of experience, feared the fact that already too many tasks of the architect are appointed to other specialised actors. Respondent 9 even predicted a change where architects will slowly turn into mere *image makers*. Respondent 5 feels strongly about these developments and worries that it will reduce the work that will eventually be granted to architects in general.

Sophistication of the client

Authors see two distinct causes for the changes in the relation between clients and architects. There is the professionalization of the industry, where in an increasingly corporate industry governed by managers the value of architecture is measured by its instrumental use, and there is the strong relation with art which has made the use and even the necessity of architecture up for discussion.

Blau saw architecture's connection with art become a true burden during the development of postmodern art in the 1970's. When art, after losing its practical purpose, had started losing its social context too and became *art for art's sake*. When the architectural profession followed in the same direction, it has come to estrange itself from its functional aspect and in doing so also with the common man and the client as a layman.

During the interviews, although the word *art* was not particularly mentioned, architects predominantly blame the changes in the relations on architects' ideals and creativity and the lack of a place for it in an increasingly commercial sector. Respondent 11 sees that the need for increasing profit is a drive for developers to seek ways in diminishing risks and cutting costs. He sees this becoming a problem since it goes against the essence of architecture. Respondent 5 agrees and adds that bigger institutions and clients seem to prefer profit over quality architecture.

Gutman, although written in 1988, also saw these developments, as he stated that architects have gradually gained the image of arrogant soloists focusing on their own personal interests, such as fame and artistic expression²⁴. In the process architects would neglect the demands of their clients, and let costs run over budget. The unattainable nature of architects has made many other professionals in the construction industry hesitant to work with a traditionally schooled architect. While at first it were large and professional clients who saw the benefits of efficient architecture over the visionary, in more recent times a more pragmatic view of architecture has also grown amongst private clients, cultural institutions and non-profit organisations. Gutman called this phenomenon the *sophistication of the client*²⁵ and saw it as a crucial change in the essence of the profession. The result is a more rational look at architecture and the loss of trust in the motives of architects.

In smaller projects, a similar phenomenon is occurring as well. With success contractors have started offering architectural assistance next to their regular services, both taking over the architect's work and improving the efficiency of projects. The lack of aesthetics was not a problem for many clients, when conflicts were reduced and after financial savings were considered. The modern client, forced to look at short term results, prefers the rational and efficient architecture over the visionary and artistic one.

Next to the loss of key managerial functions of architects, other developments also threatened the once singular position of the architect. The second diagram in fig. 4 shows the appearance of many other actors in the construction organisation. These actors all have specialised functions.

Gutman first discussed this issue in 1988 when, in relation to medium and large sized construction projects, he believed it to be impossible with the complexity to have all the knowledge combined into one person or even one firm. Nowadays, the number of specialists is still increasing to include fields such as 3D-visualisation and sustainability. Architects more often need to employ other

²⁴ Gutman, R., (1988)

²⁵ Gutman, R., (1988) p56

businesses to do the specialised work for them. Construction has in greater sense become much more of a team effort, but for the architect, who feels particularly confident as a lone practitioner, this is not the most comfortable working environment. The architect had lost the control over the project and now loses control over his design too and is not able to ensure the full effect of the creative concept. This creates a situation where the architect is only a part of the whole process and in essence equal to other specialists. When budget is low, the influence of the architect is the lowest, since it is easier to cut costs on aesthetics and creativity than mechanical installations. Additionally, dividing the same total budget amongst more actors will result in a lower fee for the architect.

However, it wasn't just the lack of new professional skills within the architecture firm. There tended to be a lack of interest for these tasks as well. As a whole the architectural profession refused to embrace the new innovations and specialisations and introduce them in their work method. In a period of abundance of work, architects were content with having to do only the work they preferred.

Symes explains how architects felt no need to halt these developments, since they felt comfortable in their role as artists. They willingly let these tasks to be taken over in order to focus on the visionary concepts of their projects. They felt to be the only one's protecting the artistic values of the projects and the adoption of a businesslike approach has felt it would compromise their position as artists. Other specialists were quick to take over the gaps in the market. The management of all these specialists was taken over by project managers, keeping track of budget and schedules. Especially for professional clients, who see their buildings mainly as assets, this process was welcomed.

The various authors explain that architects have held on to the image of artists despite the negative influence on business performance. The image of artist-architect has a lot of advantages. Being seen as an artist creates distance, autonomy and provides a shield of subjectivity in which architects are permitted much more. Both Cuff and Gutman explain this phenomenon. Cuff calls it the *art-defence* and according to Gutman it reduces the moral and legal liability for performance failures. He continues his explanation by mentioning that to acknowledge true character is to shatter several myths concerning the power, freedom, and autonomy of the profession.

However, it has now become clear that on the contrary, it was the reluctance of architects to adopt a businesslike attitude that would stain his public image. Instead of being perceived as the protector of the client's values from the malicious and greedy contractor, the architect started to be seen as the one who protected his own artistic will in spite of the client's wishes. Instead, the specialised professions, such as project managers filled a gap as the right hand of the client. They would now protect the client from the inexplicable and expensive quirks of the architects. (p21)

Amongst the interviewed architect, this pressure from past generations is particularly felt. Especially the younger architects, such as respondent 4 and 6, have a tendency to specifically name the liberties which architects of previous generations had taken as the causes for developers and clients to feel a need for a stricter and more efficient relation. Respondent 6, a 32 year old architect added that he felt a natural distrust as an architect. He said that the name and fame for an architect is important, but it is much more important to be able to work in a team. The designation of *starchitect* is particularly associated with this older generation, which shows that a primary frustration lies in the egocentricity and quest for fame.

3.2.4 The competition amongst architects

Next to competition from other actors in the sector, there is also a growing competition amongst architects themselves. Not only because there are more architects who need to compete for a smaller amount of work, but also because architects are often *made* to compete with each other.

In 1993 and 2004 consecutive European tendering regulations have been installed as mandatory for all governmental construction assignments and although the principal reason of

implementation was to equalise chances and improve transparency²⁶ for all European firms, in reality these regulations are favourable to medium sized and larger architecture firms, because of the implementation of minimum requirements of experience. Where in previous times, architects could have a breakthrough and be awarded work on the basis of promising work, network or even luck; this has been changed to award work to firms who best suit rationalised demands. While the regulations were implemented to improve chances for small firms, instead it increased the competition between architects, and the regulations proved beneficial for larger firms.

The regulations state that the governmental institution is obliged to choose the tender who offers the lowest bid, forcing bidders in a narrow market to place bids with the smallest possible margins. In the profession of architecture, where the lowest price does not necessarily mean the best quality, this is a highly subjective matter. Larger firms can afford to work with smaller margins and smaller firms are

Haupt also sees the national and international liberalization of the markets as a source of intensified competition and worsened working conditions.²⁷

Either in competitions, which became mandatory in public assignments and have become something of a standard in medium and large sized buildings in private sector as well, but also because clients are more aware of the market and let architects prove themselves. A sophisticated client wants to be able to choose.

Back in 2008, Vogel already saw that the number of architecture firms was constantly growing, while the amount of work was not growing accordingly²⁸. This has gotten even worse as particularly years since there has been a spectacular rise in the number of architecture firms. This rise can be explained by the fact that, due to the recent economic recession, many architects have been laid off and have started their own business, resulting in a flooding of the architect market²⁹.

Another reason for the increasing competition is the continuing rise of the popularity of the profession, considering the growing amount of students applying each year, despite the low financial salary expectancy. Up until the introduction of a numerous fixus in 2011 the admissions had risen to approximately 550 students each year for the faculty of Architecture.

The frustration over the increasing competition among architects is also evident among the interviewed architects. The architects complain about the number of yearly admitted students, Respondent 5 is particularly worried about European tendering. Government assignment are considered as the only opportunity for young firms to break free, but the changes in the regulations are making it impossible for starting firms to participate in these works. Only architects who abandon their ideals and skills and adopt a strong commercial focus are able to survive. Respondent 2 has the same sentiment. Interestingly, these two architects are both around 40 years old. They have both witnessed the changes and their effect.

3.2.5 The United Kingdom & United States market as precursor to the Dutch market

The Netherlands is a small country and has a typical Northern European construction tradition. Led by modern influences in construction methods and project strategies and from the US and the UK, this tradition is moving towards a more hybrid form with influences from the Anglo-Saxon model. Even though the traditional construction methods are too firmly rooted in the country's system, there are some characteristics which could be seen as precursors to the future developments in the Netherlands.

In the United States & the United Kingdom, the industry has seen an earlier and more profound professionalization and construction projects are more commonly performed by professional organisations. The number of corporate clients is higher which makes the use of project management more common practice in medium sized projects than in the Netherlands.

²⁶ K. E., (2011)

²⁷ Haupt, E.K.M., (2002)

²⁸ Vogel, R., et al., (2008)

²⁹ BNA, (2009)

One of the main consequences is the small amount of small architecture firms. Instead, most of the work is done by medium sized and larger architecture firms who are used to work in cooperation with the corporate clients. For small firms it is more difficult to survive as their work fields are fewer. Most housing and office projects are handled by developers who prefer the bigger firms. Overall, the influence of architects in the built environment is much smaller than in the Netherlands.

The Anglo-Saxon construction industry teaches us that the future might bring an even more commercialised industry, where there is less room for smaller firms.

3.2.6 The architects' reaction to the developments

It becomes clear that the architectural profession is continuously changing. Where literature brought an analysis of the typical architect, it seems as if this analysis is not a representation of all architects. The portrait painted by the different authors is that of a general overview of a significant portion of architects which mark the developments in the field and portray the general view about architects. Especially now, but also in previous times there have been numerous architects actively opposing this stereotypical image and trying to find alternative business models for their firms.

Even though Symes suggests that the world-view of architects has mostly been a strong and generally consistent, it has seen some shifts nonetheless. Both Symes and Blau saw that a change occurred after World War II, when the architects' beliefs that their work was able to create a new utopian society had faded.

While Symes saw this moment primarily as the rise of the entrepreneurial architect³⁰, Blau and Coxe actually saw the main values of architects being split into three evenly important elements; next to *architect artists* and *architect entrepreneurs*, Blau saw the emergence of the architect as a socially oriented *service provider*. Coxe has dedicated his research on the differences of these three values in architecture. He sees a division in the *Strong Service*, *Strong Idea* and *Strong Delivery* firms. The juxtaposition of and the interrelation between these three elements in architecture recurs continuously in contemporary literature and will be discussed in greater length at a later stage. Coxe's study also points out that for many architects a shift naturally occurs during the career. The importance of a professional, healthy and well organised firm is more common for architects in a later stage in their career. The study proves that values of architects change over time. The disinterest for marketing related issues decreases and there is an acceptance as a necessary part of the profession. This shift is partly due to changes in their personal lives, but also the survival of their firm is of importance. A new balance is found which incorporates the elements of the profession in a suitable composition. This suggests that the issue is, next to being related to personality and education, in part related to a lack of experience as a professional. Even though marketing in the common sense is being frowned upon, most experienced architects will admit that a more discreet form of marketing is essential to the survival of any architecture firm.

The image of the architect as described in this chapter is starting to become outdated. In recent times, the increasing competition has significantly altered the perception of marketing related issues towards a more acceptable part of the profession. Architects have started to adopt a more professional approach towards their firms, their clients and their work.

These and other reasons have made sure that marketing and business strategies are not only essential, but also growing in acceptance. It comes to no surprise that the amount of books which specifically discuss the marketing and business strategies of architects, is increasing.

It is clear that the perception of marketing and professionalization in relation to architects and their firms is changing as the more recent authors apply more emphasis on marketing as an important aspect of the profession. Littlefield calls marketing a tool to help to fulfil the architect's goals³¹. He continues to say that the future for architects will hold a naturally stronger focus on market and client orientation, but also on marketing and communication abilities of the firm,

³⁰ Symes, M. et al, (1995) p5

³¹ Littlefield, D. (2005)

because as opposed to talent and luck, business orientation and marketing can be improved and will prove to be the competitive leverage in control over success. This view is shared by authors of more recent books such as those by Haupt³² and Teunissen e.a.³³, who emphasise mainly the marketing and professionalisation of architecture firms. For many architects this means that they will focus more on their unique selling points. For some architects this will be their work, but for others this is their strength in creating large networks or to provide excellent service.

Architects and recessions

At the time of research, the architecture sector in the Netherlands finds itself in a heavy recession which originated in 2008. It appeared to be the severest in recent history and surpasses the previous recessions in terms of effects on the architectural profession. The construction activity and therefore the construction productivity has dropped to a record low and the loss of work by the end of 2011 has caused a loss of turn-over and fte of approximately 50% in the entire sector³⁴. In a recession, clients tend to prefer to wait for better times before investing in a new project. This combined with a general distrust in the financial and real estate market means that if there are still clients willing to invest in construction projects, there are few whose investors are eager to back-up financing for their plans.

Since periods of recession occur periodically and the profession is traditionally hit hard by economic decline³⁵, it might be interesting here to look at what different authors have found on how architects and firms behave in periods of recession to be able to predict future behaviour.

The major work on the differences in survival strategies is that of Judith Blau, who studied the characteristics of firms which successfully survived the recession during the mid 1970's³⁶. Gutman, citing Blau's work continued the analysis of the effects of a recession on the survival chances of architecture firms. Even though Blau's study was focusing on survival of existing firms during a recession instead of the start-up of new firms in general and that it was performed more than three decades ago, it still provides useful insight in the consequences and benefits of firm characteristics. Blau explains that the reason why architecture is very susceptible to recessions is because of its inconsistent and responsive nature³⁷. The profession's previously discussed lack of predefined body of knowledge makes it inapt to gain control over its own position in the industry.

In periods of recession, clients often prefer safer choices, which exclude smaller and starting firms. Symes also saw that smaller firms tend to have the most difficulties during recessions.

Blau tried to find the dynamics that proved successful for firms during the recession. Despite her analysis based on their expertise, experience, clients, internal organisation, particular projects, innovative process, age and school, she was not able to identify specific characteristics or strategies that proved distinctive in survival.

However, she was able to find two generally different *patterns* in characteristics which distinguished two groups of firms. The firms in the first of these groups describe highly rationalised firms, but rigid in their business methods. They were described as having safe characteristics and strategies and tended to survive during the recession, albeit usually without growth. The firms in the second group, which were described as having risky characteristics, would either survive *and* grow or would fail completely. These often small firms with highly flexible, entrepreneurial work methods and few employees would be able to adapt to new circumstances, trends and move towards new profitable markets, but would also be vulnerable to mishaps. Blau calls this the *fulcrum of risk* and continues to give a list of characteristics which define the safe and the risky firms.

³² Haupt, E.K.M. (2002)

³³ Teunissen, L. et al., (2011)

³⁴ BNA, (2012)

³⁵ Blau, J., (1987) & Gutman, R., (1988)

³⁶ Blau, J., (1987)

³⁷ Blau, J., (1987) p12

The safe firms that merely survived tended to be of bigger size, focus on corporate or government clients, use external consultants and have few firm activities. The firms which were considered risky would often be smaller, working for private clients and perform many firm activities. The division of firms into groups allows understanding of how characteristics and strategies affect the outcome of different firms. The categorisation of firms in small flexible risk takers and big rigid conservatives is interesting to discuss as it aids in understanding results in this study. The subjects of this study, the starting architecture firms, fit predominantly in the first group considering their size and flexibility. However, it is interesting to see that the characteristics of a firm have a significant effect on survival rates.

Next to the survival rate of firms with different characteristics, several other tendencies are described in the literature. Blau specifies that during periods of economic prosperity, there tends to be an increase in specialised firms but in periods of decline, these firms tend to disappear or merge to form more generalised businesses. In a brief analysis of architecture firms in recessions, Symes stated that firms tend to diversify in periods of economic prosperity, but the firms that survive the periods of economic decline are those that focus on marketing their unique selling points. Although seemingly similar, diversification is clearly different from innovation as Gutman adds that in time of prosperity architecture firms tend not to innovate in new technology and methods or invest in adjacent industries.

When compared to the literature, the views of architects in the interviews are much more up to date. However, architects seemed not specifically worried about the current recession. This is probably due to the fact that the recession is omnipresent and the respondents saw it as a general part of everyday life, not particularly linked to their work. Additionally, especially the younger respondents seem indifferent since they are unable to compare the current situation to a different time. Respondent 1: "We are not able to compare this situation, because it is the first time starting our own firm. I don't whether, if we had started five years ago, we would have ten times as much work". This is their reality. However, when the discussion would focus on the consequences of the recession specifically, the respondents were generally negative. Two respondents mentioned that the architecture business has become an even more rationally driven market and that architects are less forgiving towards each other. A commonly shared belief is the fact that the era of starchitecture is over, a different type of architecture and architect have to emerge.

Partner issues

In the interviews an additional issue rose to the surface which is not discussed in the literature. Most architects of firms with multiple partners mentioned issues which had occurred during their existence. Frequent among younger firms is the issue of partners with children or families who had an unequal amount of time to spend in the firm. Respondents 3 and 6, both partners at a recently started firm mentioned an internal discussion about such issues. Three older architects had experienced issues in a different way. They had both been working for a longer period for another firm, but by the time they had arrived at the time to take over the firm or become partner, issues with the founding partner arisen. Typically, although mostly without heavy dispute, disagreement over the terms of the takeover had been the reason for a break up. As it appears, such disputes are common and the most frequent reason for a break up. Single person firms, when unsuccessful, often enter a dormant state, or become a sleeping firm as discussed earlier. Multiple partner firms tend not to have such a dormant state.

But disputes and issues with partner do not necessarily involve a break up and a break up is not always a traumatic event for the firm, when legal matters are well taken care of.

When asked, most respondents of firms with multiple partners have thought about their relationship with their partners, although they are not always prepared for an eventual break up.

Architect seems to prefer partners which are complementary in their skills but similar in their beliefs and methods. To prevent disputes within projects, work and responsibility is divided among the different partners. Cox observed three different methods of organising a firm, related to his division of firm types. Work is either divided into projects which are awarded to flexible teams,

which are awarded to fixed teams or work is divided into segments and appointed longitudinally to specialised employees. Although the interviewed firms were too small to work with teams, the manner in which the partners divide the work amongst each other sees similar patterns: A first method is where the partners all work on the same project and everybody has his share in the thought process. A second manner of dealing with the division is to appoint a project architect or manager on each project, often the person who brought in the work. The third method is where the tasks for a project are divided, so that everyone has his or her own specialty.

The way the work is divided seems to be an evolution in time. The youngest firms most often work according to the first method, where all architect work on the same project. Both respondents 6 and 11 mentioned that this type of division does not work efficiently and that they changed to the division where all work is appointed a project architect. Respondent 7, the most experienced interviewed architect said that although they tried at their firm to prevent this, in a larger firm the formation of fixed teams around partners is inevitable.

Also interesting is the fact that architects prefer partners who have had the same educational path as they had. There is an unspoken fear that different backgrounds would interfere with the ideology and work methods within a firm. When asked, the respondents who had studied at a university were inclined to hire employees from other school types, but only as staff.

3.3 Conclusions

Architects face a difficult time at the start of their career. Starting up a business is always difficult, but to do it in a highly competitive industry in a hostile environment is even harder. This chapter presented an analysis of the issues architects face in their profession. Together, these issues create an image of the complex ensemble that makes up the profession of architecture. The analysis consisted of a combined study of literature and eleven interviews. The literature provided the basis of the study, while the interviews served the purpose of providing a contemporary view on the findings in the literature and adds missing angles.

The chapter provided insight in the reasons why architecture is a unique profession. It is a very practice centred profession with predominantly subjective quality measures measured by peers rather than objective measures. Although measurable success is aspired as well, publications and other achievements are highly regarded, if only because the process of acquiring work is partly based on image and fame of the firm and person. This causes architects to be continuously torn between their ideals and their work on one side and the management and continuity of their firm on the other. The literature has explained how the strong subjective focus in the profession creates a natural opposition to marketing and related matters.

However, the interviews showed that the image of the architect painted in the literature has seen some changes in more recent times. With a changing environment, the commercialisation and professionalisation of the industry, increasing competition and the evolution of free marketing possibilities on the internet, architects have started to feel that marketing is simply part of the work. The idea that good architecture will sell itself is simply outdated. The economic situation and the resulting decline in work speeds up this change in view about marketing, although it seems as if their efforts in such activities often still lack the perseverance necessary to make a real difference.

During the interviews, it became apparent that architects worry about certain dominant issues. Most importantly, architects are worried about their position within the overall construction process. In the past decades, a professionalisation and commercialisation of the industry has caused the position of the architect to become less influential. Several causes, such as a *sophistication of the client*, growing complexity of projects and the emergence of specialised professions, such as project management and sustainability specialists, caused a deteriorating image of the architect as a soloist and egocentric artist, but also a reluctance of other parties to entrust architect with a leading position in construction projects. Architects are slowly being outmatched by other parties in the industry. It is interesting to see that a few respondents did not see these developments as only negative. Some architects mentioned that with the increasing complexity of the work, it was a good

thing that other parties had started to appear, since it would let architects focus more on their core business.

Next to competition from other parties, there is also a growing competition amongst architects themselves, with decreasing work for architects and a rising number of new students aspiring to become architects.

The respondents fear that increasing amounts of projects will be guided by the growing commercialisation and complexity generates a focus on monetary gain instead of architectural quality. While some worry that this affects their position as managing actor, others primarily fear that their work as designers is compromised.

There is a tense frustration about the new European tendering regulations. Especially amongst architects around the age of forty, who have seen the developments feel a deprivation of possibilities to break through as a young architect, instead of the intended transparency and equality.

The current economic recession seemed to have an important impact on the architectural profession and the architects' view on it. There appeared to be a fair amount of frustration about the previous generations of architects, who were perceived as egocentric soloists. The respondents appeared eager to use the occasion to pursue the profession with more professionalism to regain the trust of clients, developers and other professionals. Now that work is becoming scarce, it is time to focus more on the business aspects of the profession.

A study on architects' behaviour and survival qualities during the 1970's recession by J. Blau is included because of its direct value as precedent to this study and because it manages to explain how a flexible approach to architecture and specific characteristics of a firm tend to have a high risk outcome.

An issue which is barely discussed in literature but appeared as common within firms is frustration and disputes that appear amongst principals in firms with multiple partners. These issues include principals' unequal amount of time to spend in the firm and disagreements over the terms of a takeover.

Despite the bad odds architecture seems to offer, many architects experience the venture of entrepreneurship as exciting and there are still many who succeed in building up their firm successfully. These architects find a way to use their talents and by doing so, use strategies which lead them to success.

3.4 Defining start-up problems

3.4.1 Introduction

Where the issues in the previous section are the typical challenging aspects of the profession, they can only act as an overview to gain insight in and explain the architects' situation. As explained before, these are seen as problematic to some, but less so by others. Many of the issues are strongly related to each other, without distinction by clear borders. Furthermore, some issues are typical for specific periods in time. This makes them difficult to order. This next section's main purpose is to operationalise the architects' issues of the previous section. The goal is to distil the issues into a workable set of specific **core problems** which are free of any relation to time or perception in order to be able to appoint them strategies in the further study. The listed problems have been found by analysing the outcomes of the issues which were discussed during the interviews and present the author's view on a classification. At first, a list of the core problems is introduced, after which the remainder of the chapter explains the observed differences between the problems.

The core problems are listed below:

1. *There is not enough work for the architect*
2. *The architect does not have an extensive network*
3. *The architect does not have a reputation to rely on*
4. *The architect does not have sufficient financial resources*
5. *The architect does not have enough experience, both as a designer and as an entrepreneur*
6. *The architect lacks a business oriented work method.*

Architects face several problems in their start-up phase. In this first period, the main obstacle is to overcome the 'catch-22' situation, where a combination of different problems keeps the architect from growth: an architect will need experience to get work, but he needs work to build up experience. This situation is an existing problem for every service-oriented business and will usually dissolve rapidly after time. When one of the problems is tackled, it becomes easier to have the others follow soon after. One needs to force oneself through the first stage.

Most of the core problems have a strong mutual connection; one often comes with the others, except for the last one: the architect's lack of business oriented work method. This problem has a different nature, because it relates to a *mental* barrier, instead of a *physical* one. Even so, this problem is still connected with at least one of the other problems, the lack of experience, as we will discuss in more detail later on.

The next section discusses the different core problems in more detail.

3.3.2 There is not enough work for the architect

The most important concern for an architect is to have work, preferably in a constant flow as this also builds up experience, financial situation and his network and will get the architect out of the start-up phase the quickest. Unfortunately, this is also one of the greatest difficulties for the architect.

The architect's amount of work is related to the total amount of work and the number of architects and professionals in competition for the work. The severity of the general lack of work fluctuates according to place and economic and social context. In the Netherlands, in the 1990's and early 2000's the problem used to be much less prominent, as this period was characterised by a strong growth in both the economy and the amount of work for architects. The moniker *starchitect*, which stems from the late 90's, represents the optimism of this period when increasing expenses for buildings allowed architects to create spectacular architecture, used as marketing tools which took their creators to unprecedented fame. With this optimism came a rise in number of firms. A lot has changed in the last decennium and optimism has given way to persisting insecurity. At the moment of writing, 2013, the market is considered very narrow and there is by far not enough work for all architects.

As discussed earlier, the recession is not the only cause for the decline in work. Another reason for the lack of work is the high rate of competition, both amongst architects themselves and between architects and other parties in the industry. This means that the amount of tasks within the process for which architects are employed is declining. This last item is predominantly an issue in medium and larger size projects, and therefore affect mainly larger firms, however, since the overall amount of work is declining, the secondary effects are felt amongst the smaller firms as well.

Of the fewer projects that are being built these days, the real estate developers and other clients tend to prefer to award their projects to more experienced and larger size firms to minimise risks, since those firms instil a sense of stability and experience.

For architects, there are distinct strategies to cope with a decline in work. To build up experience, architects keep themselves busy with competitions, pro bono work or work in adjacent fields. The strategies will be discussed at a later stage in the report.

3.4.4 The architect doesn't have a network

Architects have always tended to avoid common methods of advertisement. For a long time, such methods were hardly seen as respectable amongst peers. Although this perception has notably changed in recent years and architects, they are still considered inefficient. The high level of interpersonal contact usually preferred by clients before making a decision, make such methods rarely efficient. Architects are therefore subjected to alternative methods of making their name known to potential clients.

More commonly, work is acquired through personal contact within a network of close contacts. Since construction is not an everyday experience for non-professional clients, architects need a very extensive network to increase their chances of being awarded an assignment and to keep a continuous flow of projects.

Each architect will have a private and a business network, but the nature of his contacts influences the path of his career. He must carefully select the people he socialises with. This has an effect on the architect's personal life, and vice versa. A network consists of both professional clients and personal contacts. Both types need a different approach in marketing and disposition, and each architect will have his preferences, but both require the effort to be kept interested and kept in the network.

The acquisition of contacts depends on the efforts and talents of the architect in meeting people and maintaining the network. The amount of potential clients is limitless and a large network is acquired more easily with a membership of social clubs, hobby clubs and the attendance of courses and receptions, although this practice is not everybody's favourite way.

Recent developments in online social networking and social media may seem like an easy way to keep a network up to date, but it also needs effort and talent to use the possibilities effectively to realise the required results and not all architects are convinced of its usefulness. Respondents 8, 9 and 10 all mentioned that, although they were avid online social media users, it had been to no avail so far.

Next to meeting people, part of building a network is to be able to create a feeling of trust and a professional image and to keep contacts informed of one's work and firm.

For starting architects the lack of network often lies in the incapability to create this image without relying on prior references and efficiently and systematically maintain the network. This is often due to insecurity about the capabilities of the firm or they don't find the time, interest or priorities for such matters. Because starting architects usually have not had the time to build up their network, the lack of a network results in a difficulty to acquire work.

During the interviews, two of the architects (3 and 7) mentioned that even though they find the companionship interesting, they refrained from socialising with other architects, because, from a competitive point of view, their target audience and business interests would overlap too much.

3.4.5 The architect doesn't have a reputation to rely on

Building up a reputation is crucial for an architect. Although a reputation is a goal and a measure of success for some, from a business point of view, the main purpose of a reputation is the feeling of trust, credibility and reliability to potential clients which it creates.

The reputation can be created with carefully crafted marketing, but many architects rely on the word of mouth of their contacts. A combination of one's work, the work methods, media presence and personal contact are all crucial in building up a reputation and for this reason an extensive network and a strong message are crucial.

Yoni Roberti found in his master thesis that marketing serves a purpose of creating a competitive advantage in selling a product or service³⁸. He simultaneously explained how architecture relies strongly on lengthy personal contact with clients, because of its diverse nature. Every project is different and the work and decisions is tailor made for clients. A solid reputation becomes primarily important for the acquisition of potential work from second degree contacts, as it

³⁸ Roberti, Y. (2009) p12

precedes the personal contact and can aid in acquiring the work at an earlier stage. Especially professional clients will find a reputation important in their choice for architects.

Starting architects often don't have the portfolio, time or means to build up their image or reputation according to their own wishes. Their network is small, their work is few and their work methods and niche are not defined yet to use in a marketing strategy. While more experienced architects have the advantage of being able to prove their capabilities with an extensive portfolio and references, the starting architect has nothing more than his promise. He must find other means to install a reputation and make his name and capabilities known to potential clients.

During the interviews some of the architects in have turned this disadvantage around. Quality in architecture is measured by subjective standards, such as creativity and aesthetics. Respondent 6 did not perceive his lack of experience as problematic to his reputation. Instead, he explained how he crafted an image towards his clients around that of young, creative and ambitious firm.

3.4.6 The architect does not have enough experience as a designer and as an entrepreneur

Starting architects may find their lack of experience to be a hindrance in acquiring work. Experience is essential both as a designer and as an entrepreneur. The experience as an entrepreneur shows the architect's competence and experience in management and his ability to handle the problems which arise during projects. During the interviews, respondent 12 shared his experience how an image of a halfway built project opens more doors than a hundred pictures of the most beautiful concepts, showing the importance of experience as an architect.

Experience is of essence because it eliminates mistakes, but from a marketing point of view it shows the style, design ideologies and general competence of the architect as a designer to potential clients. Architects use a portfolio to visualise their experience. For architects who started their career at another firm, the experience is usually not a problem, but the work is not suitable for the portfolio. Architects who started a firm without any previous experience find difficulty in using their work as marketing.

Both the experience as a designer and as an entrepreneur is useful to show competence and create trust, important to attract clients. Where architects in the start-up phase mostly need work to build up their portfolio, quick advancements in the experience can be built up by doing other projects. A common solution to the problem is the creation of experience in other fields. One can build up a portfolio with work from competitions, virtual assignments, and other projects. For starting architects a portfolio is often filled with school projects, but these often don't truly reflect the capabilities of the architect. Experience in project management can also be built up in other fields, but there is no real substitute for an actual project.

The most common strategy to build up experience is to work at another firm during or before starting one's own firm. However, not all work is of use for a portfolio and many employers will not allow employees to use their work in their portfolios.

3.4.7 The architect does not have sufficient financial resources

Running an architecture firm is costly. Next to the costs to run any business, such as rent, hardware and office supplies, the architecture firm has a lot of branch specific costs, such as specialised software and the production costs for projects. When asked, the architects in the interviews experienced that between one and five out of ten projects eventually does not make it to the final stage. Even when a project is eventually cancelled, these investments must be made. In perspective, especially the costs at the start-up of the firm are high. Joining competitions can be expensive, and together with their unpredictable nature it is for many architects decisive in a strategic decision to participate. The costs for architects are usually considered running costs, but the proceeds of the architecture business are considered low and therefore the risks are high.

Especially young architects are less likely to have the responsibilities of a household or a mortgage and are willing to make significant sacrifices to save money. But the most common methods to savings often come with practical drawbacks. During the interviews, there appeared to

be a strong division, where the younger respondents appeared much more willing to play, what respondent 3 called, *the rat game*, where all efforts are granted to save different types of costs. The respondents above the age of 35 seemed much less willing to make such sacrifices. Instead, these respondents were inclined to apply for a loan.

The lack of financial resources in current times is directly linked to the economic welfare. The current situation of the architecture profession, where architects face an environment with a small work load and a large number of firms increases the need and willingness for strong competitive behaviour. Architecture firms are lowering their fees and narrowing their profit margins in order to acquire work. Starting architects also often ask for lower fees to make up for their inexperience to stay competitive.

As a result, many architects have other sources of income next to their firms, especially in the start-up phase. Although this might seem like a practical solution, it demands time, which could be better spent building up their experience.

3.4.8 The architect lacks a business oriented work method

As discussed earlier, architects seem to lack in general a natural business oriented work method, particularly when compared to other professionals. Many architects tend to lack the time, the interest or the urge to create a healthy and balanced marketing and business program for their firm. Instead many prefer to focus their attention on the creative side of their profession.

It is suggested that the problem is predominantly an issue for younger architects, because more experienced architects find the balance between business and practice that best suits them. Karin Laglas, dean of the faculty of architecture in Delft stated that the business side of architecture is not to be taught at schools, but is an issue to be solved individually at a later stage³⁹. This shows that even though it is acknowledged that starting architects do not have the necessary skills at the start, it is trusted that they will learn the skills sufficiently at a later stage.

However, different authors, among which Cuff⁴⁰, contested in stating that it is inherent to the nature of the profession and that architects lack the interest to learn. Illustrating this fact is a list of architects, which was used to conduct the survey in this study⁴¹. This list consisted of a total of 4816 architects, but it appeared that 20,5% of those had no website and 16,7% percent of the architects had no e-mail address or a telephone number, accessible on the web. Being within reach of potential clients should be a basic necessity when having a service oriented business. During the interviews the same image appeared where many of the respondents admitted that their marketing and acquisition activities were limited or insufficient.

Whether personality, education, professional ethos or the subjective nature of the profession is the cause, architects do not only have a distaste for marketing, such as acquisition, networking and public relations, but also for all business related matters, such as financial and office management and to keep a healthy and administration. Of the interviewed architects, the time spent on marketing and acquisition ranged from 10% to 50% of the time and while some architects stated to actively pursue an acquisition plan, three of the eleven respondents, (3, 4 and 8) typically younger architects, said they were not satisfied with the time they spent on their business related matters.

If the problem would only be related to personality, the problem might be persistent, but if it is even partly allocated to a lack of experience, it can be suggested that the business qualities can be learned. Counting the many publications on self help advice on business related matters for architects does not only prove the vastness of the problem, but also the belief that a lot is to gain in this field.

³⁹ Teunissen, L. et al., (2011)

⁴⁰ Cuff, D., (1992)

⁴¹ KvK, (2011)

3.4.9 Conclusions

This section has defined and described six different core problems. These problems are related to several issues inherent to the profession. Although these problems are not limited to starting architects, these make up the common problems architects face in their start-up phase.

The section evaluated their relation with the issues in the previous section. It has become clear that there is a strong relation between the several problems, when one of the problems often entails the others, creating a 'catch-22' situation. The advantage of the different problems over the issues is that the problems provide a better insight in the strategic choices that architects have to make, predominantly in the start-up phase. Another advantage is that strategies are found to offer a specific solution to the problems, rather than to the issues. These different strategies will be discussed at a later stage in chapter 6.

4. Defining differences in architects and their firms

4.1 Introduction

During the search for strategies it became clear that different authors often have different opinions and opposing advice on the use of the best strategies. Although these authors are not wrong by definition, an explanation to these differences lies in the great variety amongst architects. Opposing strategies work best for different types of architects and not all architects benefit from the same advice. Differences in work ethics, niche markets or in perception of success accounts for the reason why firms need personalization when choosing strategies. The benefit of differentiating architects is the ability to appoint more specialised strategies to increase the chances of success.

This research seeks to find which strategies appeared to be successful for different architects. This research distinguishes a series of *characteristics*, which define the differences in both architects and their firms and taking into account the current characteristics and background. While most of the characteristics do not need much explanation, the typology is described in more detail. The typology of architecture firms is a theory introduced by Weld Coxe which divides firms into three categories based on their management and work methods. An exploration and the definition of this terminology will be discussed in this chapter.

The purpose of this chapter is to define the most signifying characteristics in order to be able to use them as variables in the later parts of the study.

In general, literature does not appear to specifically discuss the important differences in characteristics. Different authors have used such characteristics in their studies or books. Judith Blau's study⁴² on architecture firms during a recession used a list of firm characteristics to compare their survival. Next to a comparison of size and age of the architect, she compares mostly characteristics which focus on the management. Blau correctly perceives elements of the management of a firm as important to its success. However, she chooses several management characteristics which are not distinctive enough for starting firms, the subjects of this study. She compared, for example the usage of in-house consultants and the percentage of architects in the staff of the firm. Starting firms rarely have staff during their start-up and these characteristics are of more differentiating value to bigger and more experienced firms. Instead, the managerial differences are measured through the theoretical division by Weld Coxe, who differentiated firms through typologies⁴³. An discussion of these typologies is included in this chapter.

There are many possible characteristics which may have an influence on architects' success, but because of the limited size of a survey and limited scope of the research, a choice has to be made and only those could have been included which are measurable and have an effect on the relation with the relation between architects' used strategies and their success. Also taken into consideration is the fact that the study focuses on the start of a firm. Those characteristics are chosen, which relate to the experiences at the start of the career, which relate to the period leading up to the firm and those characteristics which relate to various basic factors of time and age.

The characteristics have been divided for recognisability into those which relate to the architect and those which relate to the firm.

The characteristics are measured during the survey and used as variables in the analysis of the data in the later stages of the research. The next page shows a list of the used characteristics and the remainder of the chapter is used to describe and justify the choice of characteristics.

Next to being a characteristic of the firm, the number of principals can also be used as a strategy. The more architects a firm has, the larger its reach, man power and possible network. In the calculations in this study however, it has been considered as a characteristic of the firm, except where noted.

⁴² Blau, J., (1987)

⁴³ Coxe, W. et al. (1987)

Below is an overview of the used characteristics.

Architect characteristics

- I. *Architect's age*
- II. *Household composition*
- III. *Attended school*
- IV. *Year of graduation*
- V. *Years of experience*
- VI. *Study activities*
- VII. *Previous experience*

Firm characteristics

- VIII. *Feeling of start-up*
- IX. *Firm age*
- X. *Number of principals*
- XI. *Firm size*
- XII. *Typology*

4.2 Architect characteristics

The **age of the architect** is used to show the changes in goals, used strategies and the differences of success of the architect over time. It is expected to show some of the clearest differences amongst the respondents. With age comes the experience and wisdom which affect the goals of architect and the used strategies to pursue those goals. It is expected that strategies which are used for long term success and continuity are used more in later stages of the career, while strategies used for fast growth are used more by starting architects.

The **household composition** of the architect is a variable which could have a great effect on the type of success that the architect pursues and the strategies he uses to obtain it. This originates from the responsibilities which come with having a family. One of the expectations is that if the architects have a larger household, they may prefer strategies focusing on financial success and more than architects who are alone.

The **attended school or university**. Certain schools put a stronger emphasis on specific aspects of the profession, the hogeschool type has a more practical approach, while the university also takes into account the conceptual phase of the design process. The preference many architecture firms have for employees of a particular school shows that these differences are not superficial. These differences may also have an effect on the way different former students manage their firm or their successes.

The **year of graduation** is primarily used to distinguish the differences in generations of architects who graduated in different eras. It could be interesting to see whether architects who graduated before and after major events, such as the economic recession, see differences in the strategies they use or the type of success they pursue. During the interviews it became clear that there are differences in beliefs between the younger and more experienced architects. The measurement of the year of graduation could help define whether this is caused by their age or by the contemporary environment.

The years of **experience before the start of the firm** measures the years of professional experience of the architects after their studies at other firms or other employers. Most architects start their career working for another architect before starting their own firm. In the Netherlands architects tend to start at a relatively younger age than other countries.

Most interviewed architects see it as a necessity to gain experience at another firm before setting up their own firm. Only respondent 10 started without experience at another firm, although he had built up some experience during his studies.

To build up experience is also recommended by authors like Foxell⁴⁴ and Littlefield⁴⁵. For Cuff, working at another firm before starting one's own firm is part of the transition process for architects.

Working at an architecture firm for a few years has many advantages. The focus on the practice element of architecture in the education at Dutch universities does not prepare students for the architecture business. Working at a firm before starting, teaches the architect the construction processes and proceedings of real life projects in a professional environment. It is often debated whether it is better to start a firm after some years of experience or not. Although the view was not encountered during the interviews, not all architects agree that the experience at another firm is crucial to learn the practice, process and common pitfalls. The perception is architects' experience their most creative years when they are youngest and that the early years are the best to start.

The architects in the interviews were not unanimous on the optimal number of years of experience. All architects were convinced that their number of years of experience had been ideal. In the survey, the number of years of experience is not asked directly as a separate question, but was deduced by subtracting the age of the firm from year of graduation.

The extracurricular **activities during the studies** of the architect. A theory states that the pursuit of extracurricular activities during the studies can benefit social behaviour, develop a more open minded view and have an effect on students' later career. Additionally, an internship or job at an architecture firm forms a basis of practical experience and ideas which could benefit a later career. The activities which are pursued by the architects as students are measured to be able to compare their effects on chosen strategies, goals and success. The activities are measured by having the respondents mention the type of activities pursued during the study period.

The respondents' **previous experience** relates to the number of previously founded firms or work experience before the start of the current firm. As a variable it allows measuring the architect's experience in starting a firm, in the strategic process and in the start-up problems, but may also show the architect's previous failure at starting a firm. In this light this variable may act as an indication to reasons for the failure of firms and show whether the acquired experiences lead to changes in goals or strategies for the current firm. It may show consistencies in the lead up or aftermath of failure or success. In a more general sense, measuring the number of previously founded firms also provides insight on the number of tries before a successful firm is finally established and on the general number of failing firms.

Although the exploration of the reasons for the failure and the conditions under which the previous firms were disbanded would certainly provide interesting results, this is not included in this study, since it would entail a large number of questions in the survey and a major diversion from the original goal of the study. The scope of the study is not broad enough to include this, but a future sequel to the study could revolve around these issues.

4.3 The firm characteristics

As discussed earlier, it is impossible to define the start-up phase by the number of years a firm is active. Instead, a subjective variable is introduced which allows architects to define the length of a start-up. This variable, named **feeling of start-up**, defines whether architects perceive to be in the start-up phase of their firm. It is used to gain insight in the start-up phase and to measure the differences between the perception of success and the used strategies during the start-up and beyond it.

⁴⁴ Foxell, S. (2006)

⁴⁵ Littlefield, D. (2005)

The **firm age** serves a similar purpose to the architect's age in that it reflects a growth in experience and knowledge. The distinction, however, is important to take into account the different ages at which architects start their firm.

The **number of principals** of the firm shows a strategic decision on the management of the firm. Where a single person firm may have the advantage of being able to make quick decisions and being highly flexible, a firm with multiple principals has a greater ability to take on larger assignments since it allows for a larger possible network and the sharing of operating costs and supplies. The decision can be made at the start or later in the course of existence of the firm, when new principals or partners are added. During the interviews most respondents were a partner in a firm with multiple principals. Only three of the eleven respondents worked alone. The inclusion of this variable allows for the comparison of the strategies and success of different firms.

The **firm size** or the number of employees of the firm is a variable which can be used as a measure of success, but also allows measuring the necessity to change strategies when a larger amount of employees is reached. Although firms usually don't start with employees, it can act as a comparison to larger firms.

4.4 Firm typologies

4.4.1 Introduction

Despite all the general stereotypical ideas which exist of architects, the population of architects is too large and heterogeneous to consider all architects and firms as similar. Where architects in the past had a specific role to play in society and were fully aware of the tasks of their profession, nowadays the work is much more complex and their task description diverse and varied. The multitude of facets of the profession on which they can focus make the identity of the architect similarly diverse⁴⁶. The subjectivity of the profession and discontent with predefined work methods has created an abundance of different approaches to the profession. This diffusion has led in practice to a diversification in specialisations, firm management and architects' personalities. It is therefore irrational and impractical to recommend the use of the same strategies to all architects. Not all types of architecture firms will benefit from the same strategies. A categorisation of the typologies of firms is used in order to find the most suitable strategies for each type of firm.

The firm typology is the variable which divides architects into categories based on the strategic firm position. It relates to general management and design method in the firm as well as the personalities of the architects involved. Although there are effectively as many types of firms as there are firms itself, it is important to divide architects into certain typologies, because it makes a distinction in tendencies in preferred strategies and management types.

Although there are other methods to categorise firms and businesses, in this research the method of Weld Coxe et al. is used, as presented in the 1987 book *Success strategies for design professionals: super positioning for architecture & engineering firms*.⁴⁷ This method or its essence is by far the most commonly used method to order and understand architects' views and management. It is particularly useful as it focuses on architecture firms specifically.

In this research, the main focus lies on the distinction between these three typologies. The second distinction between the practice and the business will be discussed and taken into account in the qualitative part of the study, but not included in the survey. The reasoning behind this lies in the practicality and limited possibilities of a survey. The borders between the three groups are quite unclear as it is and a further distinction will create an even more diffuse set of groups which will be difficult to measure. For a data analysis, groups of respondents need to have a specific minimum size to be significant. Both the lack of clear distinctions of the firms in practice and the practical limitations of data gathering constrain the use of the full theory. The impracticability of the theory has also been noticed by Symes. When working with this theory he experienced difficulty in finding a

⁴⁶ Symes, M. et al, (1995) p12

⁴⁷ Coxe, W. et al. (1987)

workable basis for this distinction. The descriptions of the different typologies are composed with aid of different literature⁴⁸.

4.4.2 W. Coxe's firm typologies

Weld Coxe uses his method to categorise architecture firms into six main firm profiles. The theory distinguishes the common division of the *business centred practice* and the *practice centred business*, a division based on firms' affinity with the design aspect or with the entrepreneurial aspect of the profession. This division is seen by more authors, but Coxe also divides firms into three other typologies: the *Strong Idea* firm, the *Strong Service* firm and the *Strong Delivery* firm, which, when crossed with the first two groups, form six categories. Coxe theorises that these last three *typologies* define the directions in which architects lead their firms and that most firms have a tendency towards one of these three typologies. The typologies are related to the focus on either one of three elements that define architecture, the artistic and creative aspect, where the design is most important, the social and service aspect, where the client and users are most important and the rational aspect where practicality and financial use is most important. This division is based on the focus of the firm, but it also takes into effect the consequences for a various range of other factors, such as management style, the type of clients and the strengths and weaknesses of the firm. Personal preferences in one of these aspects lead to differences in management and focus of a firm.

4.4.3 Business centred practice and Practice centred business

The main division of firms centres on the practice and business side of a firm. As discussed earlier, this division is used by most authors as a way to describe one of the main issues in the profession of architecture and symbolise what Coxe defines as the profession as *a means of livelihood* and *a way of life*⁴⁹. The division between these two ends is not strict, but rather a linear continuum. When asked, the respondents in the interviews had a general tendency to answer that they perceived their firms to be in the middle of this continuum. However, when persisted, the answers appeared to be strongly varied. Coxe predicted a stronger preference towards the practice centred business, but this is probably due to contemporary ideas about the profession, where a shift towards a more business oriented way of practicing has become more popular.

4.4.4 The Strong Idea firm

The *Strong Idea* firm is typified by a strong focus on conceptual thinking and ingenuity. This firm's designs focus on innovative solutions for unique problems and exhibit distaste for standardisation. A power culture, with a strong hierarchical organisation marks the management of this type of firm, where an authoritative figure or guru at the head makes all the decisions. If the firm is led by more than one partner, usually there is a construction where the firm consists of different businesses or at least where different principals within a firm keep their projects and clients separated. The hierarchical organisation makes sure the career of employees follows a set of traditional hierarchical steps, from intern, to architect to partner. Despite the rigidity amongst principals and the hierarchical division, the design organisation is highly flexible; nobody has one specific task.

The clients of the *Strong Idea* firm are mostly professionals, who expect an unexpected, innovative or aesthetically unique design, although recently, the emphasis lies more on innovative solutions to cope with new developments in the industry, rather than visual spectacle.

The *Strong Idea* firm fits best in the traditional and romantic image of the architect and is therefore the most appealing amongst, -although not limited to, younger and smaller firms.

4.4.5 The Strong Service firm

The *Strong Service* firm, as the name implies, is typified by a tendency to provide a service instead of a piece of art or a product. The service lies not only in the realisation of the wishes of the

⁴⁸ Coxe, W. et al. (1987), Doorn, A. van (2000), Doorn, A. van in: Teunissen, L. et al., (2011), Boudewijn, E. in: Wonderland #1, (2006) & Cuff, D., (1992)

⁴⁹ Coxe, W. et al. (1987) p22

client, but also in his comfort during the process. This comfort is accomplished with a high level of expertise of the firm and strong management during the project.

The firm is able to handle complex projects and is a reassuring factor when the client has limited or no experience, such as schools or certain governmental institutions. The project feels as a custom made project, but without the risk of impersonal or unprofessional behaviour, conduct which is attributed to many architects. The service is often obtained by strong personal contact, efficiency and great experience, which is why this type of firms is generally specialised more often in a niche for specific buildings or specialised projects, such as concert halls, schools or hospitals.

To be able provide the experience, projects are managed by the most seasoned project leaders in the firm. High efficiency levels are obtained by keeping the design teams the same and with much autonomy to create a team which works as a well-oiled machine. New staff is absorbed by one of the teams, where it remains for an extended period of time.

Since much of the strengths of the firm lies in experience, younger firms are less common in this typology and those who are tend to focus on the service and problem solving, rather than the experience.

4.4.6 The Strong Delivery firm

The *Strong Delivery* firm is characterised by its efficient work method and the optimisation of the design process. The focus lies on delivering a product in the most efficient way, on time and within budget. This often results in a sequential and efficient way of working where the creative and conceptual phases in the design process are short. The work at which the Strong Delivery firm excels is typically standardised housing or office projects and in a more radical sense, functional and practical projects where the work is often more of a facility for the client's production process or where the aesthetics of the design are of less importance, such as production or storage facilities. Clients of this firm type often don't require an innovative design but see the work as a product.

The result is that the working method of the Strong Delivery firm can be compared to an assembly line, where each employee has his own specialised role. This increases efficiency and minimises risk.

4.4.7 Using the typologies

Although the use of Coxé's method is extensive and comprehensive in theory, its practical use carries some issues, just like all other methods of categorisation. Most architects are not clearly classifiable in one of the three typologies. Even if an architect prefers the work methods of one of the typologies, in practice, there are so many different clients and assignments, that no single architect will be able to work in a strict predetermined setting and will have to incorporate elements of all three firm typologies. Their firms will lie somewhere in the area in between the typologies. In this regard, the categorisation into typologies can only be used as a description of certain tendencies in architects' behaviour.

Another issue is the inability to accurately measure the typology of the firm within the range. Many architects will be hesitant to denounce two of the three typologies in fear of being considered inept at elements of their profession typical of the other two typologies. Additionally, since architecture is in essence a creative profession, the innovative emphasis which lies with the Strong Idea firm and the creative and romantic connotation that comes with it are considered as the most honourable. It is usually the Strong Idea firms that are most famous, most revered and most likely to win competitions, publications and prizes. For such reasons, the typology of a firm will not always correspond with the typology the architect wishes or says it to be.

In this study, the use of typologies is used as part of the characteristics to which firms are differentiated. The typologies are operationalised in the survey and analysed collectively with the other firm characteristics. To be able to find which typology a firm is most associated to, it would not suffice to ask the architect him-/ herself. The probability that the architect is not aware of the theory is too high. The fact that in surveys, respondents are more likely to answer such personality questions in light of what they prefer as opposed to what they truly are is also an important factor.

5. Architects' success

5.1 Introduction

When starting a business a project or any undertaking, success is important to keep motivation up and satisfaction high. Any form of success is undoubtedly a cornerstone in the career, which can be seen as a lifetime undertaking. Success can be measured, but is experienced differently for all. The experience of success is a relation between the results and one's expectations. The expectations are different for all. While some see success as their personal development, other embeds their success in reputation, appreciation for their work and influence.

This chapter has the purpose of defining what success means to architects. It is therefore the answer to one of the secondary research questions: #2 *"What determines the feeling of success for different types of architects?"*. The different types of architects are discussed in the previous chapter, what success means to them will be discussed in this chapter and how these different architects are related to the different types of success will be analysed in the further parts of the study.

As mentioned by Haupt⁵⁰ and van Doorn⁵¹, many architects don't have the same definition of success as entrepreneurs in other sectors. Because of the subjective nature of the profession, success is measured on the basis of these subjective grounds. Creativity, appreciation of peers and influence are often cited as better indicators of success. Littlefield attested that he perceived that many architects see themselves mainly as artists and don't see financial security necessarily as an indicator of success⁵². Although these references may hold some basic truth, it appears that recently, due to the economic recession and a changing view on the profession, the importance of financial stability has grown and the perception of success is changing. Another characteristic of the architect's perception of success is that it changes as the architect becomes more experienced, which appeared in the interviews.

The definition of success is difficult to define unambiguously. Therefore, in this study, success is not defined as a given and static matter, but instead, it is deconstructed into different success *factors*. Instead of trying to find strategies that lead up to one type of success, the study measures all the success factors individually to be able to differentiate into personal goals and to be able to measure success in the further phases of the research. In order to be able to link strategies to success, it is important to be able to operationalise success into different variables.

The qualitative part of the study the definition of success is determined by finding the success factors, which are of importance to architects with aid of the exploratory interviews and literature. For this a study by Jane Sturges is used who in 1999 studied the different success factors for managers. In the quantitative part of the research, the success factors are used as variables, which are compared to strategies and the characteristics of firms.

The first two sections present a list which defines all the elements of success for architects. After this, the different success factors are discussed in more depth.

5.2 The meaning of success for architects

The main source of information to obtain a first impression of the general perception of success is the set of exploratory interviews with architects. The respondents were first given the opportunity to react to the general question: "What do you see as success?" and after this, they were asked to give their opinion on several options. When posed the question, the respondents' initial answers were varied and it usually took a relatively long time to answer. Apparently, the question is not something they think about often or for which they have their answers ready.

⁵⁰ Haupt, E.K.M., (2002)

⁵¹ Doorn, A. Van, (2004)

⁵² Littlefield, D. (2005)

In general, although it was found that most architects see success as a combination of different success factors, each architect attaches a different level of importance to each of these factors, so that the recipe of success is different for every architect. Despite the recipe being different every time, there is only a select set of ingredients to choose from. Success can be broken down in different factors valued by each architect to his or her personal taste. On top of that, architects have distinctly different sets of success factors for themselves as for their firm. For their firm, the factors are more often related to financial stability and a pleasant working environment, while for themselves, architects perceive success more as personal enjoyment and personal growth. A quote by respondent 1 illustrates this fact when he explains what success is to him: "Success is whether you are able to keep yourself as a firm running well, so when you are just functioning well economically. And another part of success is when the projects which you come up with and design, that they are being realised. I think that those are the most important points of success."

During the interviews it became clear that most architects tend to see at least a financial side to success, even to that of their own. Some architects believe that the amount of money to maintain themselves and their families is sufficient, others perceive financial success only as earning enough money to be able to realise dreams. Respondent 3's perceived success is related closely to this last view, as he said that financial success is the ability to earn enough to buy the freedom to be able to do professionally what you would like to do. Here, true financial success is seen as a means to have architectural design freedom and to realise *professional* dreams. Financial success is therefore also a means to reduce the worries of everyday life, and to have control over the direction of the firm and their career, in fact, to buy one's own independence.

Respondent 11's first reaction to the question was: "success is to earn a whole lot of money". It is interesting to mention that his own financial situation was at that point far from ideal. Even though it is rarely a first priority, a certain level of wealth is often important. It is possible that wealth is simply a general indicator of success in our society, which architects take over without paying much thought. Or it is perhaps fuelled by the fact that it is so difficult for them to acquire it. The question of *how much* wealth they wanted to acquire remains ambiguous. Respondent 3, aged 27 said: "I don't want to give a quantity, but I want to be able to do nice things. Within our firm we are always using a black Range Rover as an example".

However, when the respondents elaborated on their answers, there were always other factors of relevance as well. Even though many architects see wealth as success, some have already accepted that this success will not be theirs and have found other factors of success, which they pursue instead. These factors were often of a more idealistic or personal nature.

A common preconception about architects is their interest in recognition or appreciation. Although it appeared that this appreciation is valued, the preferred source of the recognition was not equal to the different architects. During the interviews, four different sources of appreciation appeared; appreciation from the client, the users, the general public and that of peers. Each source of appreciation corresponds with a desire of recognition for a certain aspect of the profession of architecture.

Appreciation from the users relates to an amount of skill for the creation of well designed plans, a pleasant environment, and the general added value architecture can provide. Architecture which is appreciated by the users shows that the building works well as a product. appreciation from the client often corresponds to the manner of work, the management skills and for professional clients, the ability to create architecture as an asset. However, the difference between appreciation from users and that of clients is not always clear. For smaller architects, who often work for private clients who are also the users, this division is difficult to make.

Although appreciation by the client was valued by most respondents, the appreciation of the general public is not. The general public has no knowledge of the process and the effort of a construction process. It generally also does not have the experience to value any attention to architectural details and they are often merely confronted with the outer appearance of a structure. Some architects believe that as laymen, the view and opinion of the public are based on

contemporary popular opinion. To some architects this was seen as the lowest form of recognition. Respondent 5 believes that the general public has no opinion and the general public believes what they are told. Not all architects viewed this type of recognition this way, a few others related to the general public opinion in a wider sense and longer time span. Respondent 3: "Appreciation of the public in the long run is the ultimate proof that the building is a positive addition to the built environment and society as a whole". For this view to be accepted, architects must also believe that architecture consists of so many different aspects, that the definition of *good* architecture is impossible to provide. When in the long run, when all aspects are weighted and considered and a result is truly appreciated by the general public, it means that the overall building can be considered *good* architecture. Respondent 6, believes that eventually, architects are always working in service of the general public. It is therefore important to be appreciated by those the work is for.

Finally, perhaps the most egocentric type of appreciation is that from peers. Peers are experts in the field, who are the best informed and are the best placed to judge quality of the work, because they understand the thought processes behind it. Appreciation of peers signifies recognition by the masters of the trade and ultimate recognition of the personal intellect and skill. Although he did not perceived it as the ultimate form of appreciation, respondent 3 called it *hard core*. There are more architects who do not specifically value the appreciation of peers. At least three of the architects specifically mentioned that they did not value such appreciation. The focus on the importance of the views of others was seen as egocentric and to completely disregard the fact that architecture is more than a concept or theoretical work, there is a lot of team work involved.

Another important factor of success is a satisfaction of one's own work. Maybe not surprising, is the fact that this factor, which was named twice, was mentioned by elder architects. Respondent 7, an elder architect (age 50+) who had recently left his firm to become a principal at another firm finds success in personal satisfaction: *"To be satisfied with my own plans, and when your ideas are realised, that is success for me"*. Respondent 10 (age 40) added: *"I feel I am already successful, because I have acquired a broad portfolio"*. The success is related to both the satisfaction of working on enjoyable projects and being proud of the work that is done.

When asked about publications, the opinions were strongly divided. Most architects agreed that the acquisition of publications was not a goal on itself, but are rather merely a means to improve what respondent 5 called an "information cloud", the bulk of information and reputation which surrounds the architect. Here, publications are seen as a marketing tool to acquire new work. An explanation, shared by respondent 3 is that publications are not as important since the value of a publication has decreased in recent years. With the growth of internet and the *information society* as a whole, the number of publishing channels has grown to such an extent that the amount of publications is too high and the information does not reach those for whom the architect feels it is of added value. Respondent 6, however, believed that publications were very important, because it showed their firm's relevance, although he too admitted that he saw only a few magazines in which he would like to be published. The members of his firm published themselves too.

Only a small number of the architects felt that the acquisition of publications was a goal in itself. Not only as the recognition of peers and experts, but also as a testament of creativity and relevance in avant-garde architecture. Of course, it is clear that there are differences in the types of publication channels. Respondent 6 made it clear that the publications were to be in either in the most renowned professional literature to be considered of importance, *or* in the newspaper, because this would mean a reaction from the public. In the same light, for one architect, winning competitions is also important. Next to increasing the reputation, competitions are a measure of relevance as it indicates an intellectual knowledge of the current society, the current issues and the creativity to find solutions for specific problems. Nevertheless, a sense of pride of a publication was present in all who had acquired one.

Interestingly, certain architects clearly related success to the performance of their firms, rather than the achievement of their personal goals. These types of answers often included a certain desire for continuity, calm and consistent growth. These types of success were often mentioned by

architects with more experience as an architect or principal elsewhere prior to their current firm. Respondent 5 perceived success in a firm that runs well, where there is growth and a sense of satisfaction in the entire firm. Additionally, it also relates to income as a part of the firm as a healthy business, although not necessarily as a result, but as proof that there are no problems.

During the eleven interviews, other success factors became apparent as well. The transcripts of the interviews can be found in the appendices at the end of this report.

Other success factors which were mentioned in the interviews are listed below in table 1. Note that most architects stated several success factors, which makes the total higher than the number of architects interviewed. In front of each factor is the frequency the factor was named during the interviews, which gives a provisional overview of the relative importance of the different factors.

	Success	Frequency
1	To gain sufficient income to support oneself, one's family and employees	6x
2	To do projects of which one is proud or satisfied	6x
3	To have enjoyment in what one does	5x
4	To earn publications	5x
5	To be relevant as an architect in the architectural discussion, avant-garde	5x
6	To gain the appreciation of the client	3x
7	To earn good money (subject to diversity amongst architects)	3x
8	To gain the appreciation of peers.	3x
9	To have a specific firm size. (subject to diversity amongst architects)	2x
10	To have a stable business	2x
11	To become famous	1x
12	To gain the appreciation of the public	1x
13	To be able to build	1x

Table 1: Frequency of success factors in the interviews

Remarkable in this overview is the fact that both factors of very introspective nature (such as 2 and 3) and factors related to recognition for their work in some form or another (factors 4 and 5) are mentioned more often. Financial stability is also mentioned often, whether the earnings are *sufficient* (1) or more generously (7).

It appears that when architects are questioned, they have a very diverse idea of success. Not only do they perceive a large number of different success factors, but the respondents would also disagree on others' choices. It also becomes clear that architects have different sets of success when it comes to their firms as opposed to that of their own personal success.

5.3 Jane Sturges' view on managerial success

In 1999 Jane Sturges published⁵³ an article, regarding the perception of career success for professionals. She distinguishes a list of different factors, which she calls success criteria, which together define all the elements of success.

The study is a result of qualitative research and resulted in a list of success factors which professionals' own description of success, similar to the part of the study which was described in the previous section. The article is mainly interesting, because it produces a clear and complete overview and therefore a decent comparable to the list which was obtained in this study with the interviews. The final list is shown on the left side of table 2 below. Sturges' study divides the criteria for success into three dimensions, which in turn were divided into several categories themselves.

⁵³ Sturges, J., (1999)

Although Sturges' paper focuses on managers of which most aren't in architecture or even construction, the list is still useable with a few minor adjustments. The success factors which have been found with the interviews have been juxtaposed to findings of J. Sturges, on the right side of the same table. With the exception of some of the mentioned details, the lists correspond rather well. In the list four criteria (1ci, 2bi, 3ai and 3aai) have been marked in red. These criteria all relate to hierarchy within a business and the responsibility that comes with a higher position within the organisation. The hierarchical success criteria only apply to employees. Since this study focuses on firm owners, these criteria are irrelevant to the architects and thus for this research.

1. Internal criteria for success	
a. Linked to accomplishment	
i. Receiving personal recognition for expertise	> 8. To gain the appreciation of peers.
ii. Obtaining a sense of personal achievement from what they did	> 2. To do projects of which one is proud or satisfied.
b. Linked to achievement	
c. Related to enjoyment	> 3. To have enjoyment in what one does.
i. Hierarchical and financial success	> 7. To earn <i>good</i> money.
ii. As an aspect of career success	> 13. To be able to build.
d. Related to (integrity and) balance	> 9. To have a specific firm size.
	10. To have a stable business.
2. Intangible criteria for success	
a. Personal recognition	
i. Being acknowledged as someone who is a competent and valuable manager	> 6. To gain the appreciation of the user.
	> 12. To gain the appreciation of the public.
ii. Receiving specific feedback, such as winning awards.	> 4. To earn publications.
b. Influence	
i. Attaining influence	> 5. To be relevant as an architect in the architectural discussion, avant-garde.
ii. Attaining responsibility	
3. External criteria for success	
a. Grade criteria	
i. Hierarchical position	
ii. Hierarchical advancement	
iii. Status	> 11. To become famous.
b. Reward criteria	
i. Pay	> 1. To gain sufficient income to support oneself, one's family and employees.

Table 2 comparison of findings of Sturges and interviews, based on her table of success criteria, 1999.

Sturges' study provides a usable list of success factors, which combined with the factors found in the interview form a set of variables. The purpose of the research is to use a survey to provide quantitative data on the usage of strategies to acquire the successes. The list provides different categories of success factors: income (2), achievements (3), appreciation (3), personal success (3), firm success (2) and relevance.

The success criteria are to be operationalised as variables to be measurable. However, there are several problems in using many of these success factors as variables.

Where income, the achievements and firm size can be measured objectively, others, such as appreciation, personal success and relevance are subjective in nature and therefore difficult if not impossible to measure objectively. A way of measuring success subjectively has been assembled, which takes into account how the respondents see their own success. In two separate questions, the architects were first asked to choose which success factors they deemed most important after which they were asked to grade their success in the previously stated success. During the interviews, the architects seemed to make a difference between their own success and that of their firm. For example, the firm size and In order to take this into account a distinction is made in the survey which splits these into two separate grading systems.

Another issue is that some of the success factors will not have been met by the starting architecture firms, which are the subjects of this study. They did not yet receive many publications at or their firm hasn't reached their own determined minimum level of income. To take this into account, several categories of measuring success were taken into account. For the achievements, a distinction was made between the number of achievements which were earned at different stages of the career. Next to the number of achievements in total, the number of achievements at the beginning of the career (first five years), and those in recent years (in the last two years) were measured. The next section lists and describes the final list of success factors and defines how they are operationalised and used in the survey.

Success factors

1. Income
2. Firm size
3. Achievements
 - a. Publications (*recent, at the start of the career, in professional literature and in total*)
 - b. Competitions (*recent, at the start of the career and in total*)
 - c. Architecture prizes (*recent, at the start of the career and in total*)
4. Subjective success (*personal success and firm success*)

5.4 The architect's success factors

5.4.1 Income

The interviews pointed out that income is considered a basic condition for a successful career as it reflects directly on the personal life of the architect. Especially when the responsibility for a family is involved, financial security is required to provide a stable future. Where architecture is a job next to a passion, it can only be considered success if it provides at least the minimum to sustain an architect.

Financial success is measured by determining the average income within the field. This differs for the amount of years one is active. In this research the average income for a graduated architecture student after five years will be used to set a benchmark for the financial factor of success in the architecture firm. This is why it is justified to define success with a limit on income.

The Dutch central bureau of statistics (CBS) has not kept any data of the personal income or salary of architects. They have only kept data on the average turnover of Dutch architecture firms. The result shows a consistent decline in the past four years (results over 2009 up to 2012)⁵⁴. The Dutch Elsevier magazine, which in cooperation with SEO, publishes a leading yearly report on graduates' average incomes, measured the average salary of architects five years after their graduation. While in 2008 the average salary of an architect was €2.525,- per month⁵⁵, in 2012, the average salary had dropped in this period to €1.950,- per month⁵⁶. This corresponds to a yearly income of €23.400,-. Keep in mind that these architects had graduated in 2007-2008, before the economic recession. Another source to compare architects' income is their CAO⁵⁷ (collectieve arbeids overeenkomst), a collective bargaining agreement or CBA in English. Here this same income corresponds with the salary of an employee after five years⁵⁸.

Where the Elsevier's measure above is based on the average income of graduates of the faculties of architecture in the Netherlands and the measure of the CAO is based on architects who are employees, these do not necessarily accurately show the average income of independent architects. Also taking into account that the starting years are usually not very productive in terms of income, because start-up costs are high, assignment are irregular and wages one can ask are lower, the true income of the subjects in this study is probably much lower. The survey, which will be discussed in more detail later on, included questions about the income of the respondents. Where the average income of the entire population appeared to be €2.600,- per month, the average income of starting architects was €1.800,-.

5.4.2 Firm size

The firm size is an overall and objective measure of firm success. Amongst other things, it measures the ability to run a business. Larger firms have much more administrative tasks and more financial responsibility. Larger firms also need a continuous succession of acquisition. For this reason, it rarely happens that a starting firm is larger, except when the firm consists of only principals. Next to firm success, some architects see a larger firm as a strategic choice as certain firms decide to remain smaller. Larger firms are able to handle larger projects internally, but smaller firms deal with this problem by employing temporary staff when needed. Respondent 6, although he is partner at a firm which exists for a few years and which consists of only the three partners explains how he sees a growth in his firm. He prefers a compact and flexible firm with only a few full time employees, a firm manager and when needed the help of the needed amount of part time employees. In the survey, the firm size is measured directly and the fact that the firm size is subject to being a strategy and a firm characteristic has been taken into account by comparing it accordingly.

⁵⁴ CBS, (2013)

⁵⁵ Berkhout, E. (2008)

⁵⁶ Berkhout, E. (2012)

⁵⁷ SFA, (2013)

⁵⁸ Zuidweg, L.M. (2009)

5.4.3 Achievements

Publications

The use of publications in this study is twofold. In literature publications appear mainly as a goal for architects. Publications are written by professionals, peers and experts and having your work published is seen by architects as the appreciation of peers. Van Doorn describes how many architects see reputation as one of the most important factors as indication of success⁵⁹. Architectenwerk, an innovative Dutch architectural research organisation, uses the amount of publications to measure the popularity and reputation of architects in a recurring list⁶⁰. Publication of their work is considered by architects as the measure of the acceptance and significance of their work. However, the interviews painted a slightly different image and showed a division in the thoughts of architects. Where most of the respondents indeed seemed to appreciate the recognition of publications, others felt the value of publications had diminished recently. They usually still enjoyed the publications, but saw the exposure primarily as a marketing tool. Publications are used as a strategy. Being published requires a network and the effort to send out press releases. Some architects actively pursue publications or are authors themselves, which greatly increases their amount of publications. Not all architects are willing or interested enough to act accordingly and expect their work to sell itself or rely on mouth to mouth marketing. When the amount of publications an architect receives is measured, it is not necessarily the case that this is measured equally amongst all architects. In the study this duality is taken into account.

Publications are usually written by experts in the profession. The publications an architect receives is therefore one of the few ways to measure the *appreciation by peers*, a success factor which is otherwise impossible to measure objectively. It is therefore taken into account that these issues play a role and the data is analysed accordingly.

Several architects felt a strong difference between publications in professional literature and publications on *lesser* media, such as weblogs or general magazines or *glossies*. This difference is taken into account by measuring the amount of publications in professional literature in a separate category.

Competitions

There are many different types of competitions. Some competitions, such as the European, may be prestigious, well known and mainly serve a purpose to discover new talent, the winners do not always receive the work appointed to the competition. The accompanying reputation and the financial prize are often the most important reasons to participate.

However, such competitions are relatively rare. There are many more competitions which are less prestigious and are purely functional. They are initiated by clients who legitimately try to find the best competitor for their work. Traditionally, this practice has been common for clients with larger projects, and all European governments have been obliged to appoint most of their work with a competition system, but competitions have also become more popular amongst smaller institutions and even private clients in recent times. Aided by the new possibilities of internet and social media, different (online) initiatives set out to connect clients with architects through competitions. The vast majority of competitions do not only require good and novel ideas, but since the competitions are organised by relative laymen, they rather require a good relation with the client. This shift in the emphasis of competitions was also observed by various authors and during the interviews.

What the number of won competitions is measuring is not perfectly clear. Next to an objective number of a specific type of achievements, it could, next to being a measure of *relevance*, perhaps also measure the *appreciation of clients*.

⁵⁹ Doorn, A. van, (2004)

⁶⁰ Architectenwerk, (2009)

The choices to participate in competitions (and *which*) include many strategic decisions such as the reward, the chances of winning and the marketing benefits of participating. Similar to publications, the number of won competitions does not measure only the achievements in this field, but also whether the architect has made the strategic choices necessary to accomplish them. The interviews appointed several architects who stated not to participate because competitions were considered a 'lottery'. It must be taken into account that such measures are not always exact.

Architectural prizes

The architect's success is generally not measured by the clients, but rather by peers. This is why winning an architecture prize is important to distinguish. It is a prize given by laypeople. While most architects may value such rewards as less important, the ones that do hold them as valuable, obviously put an importance in the opinion of the users.

For smaller architects, who often work for clients which are also the users, this division is difficult to make.

Similar to the competitions, there are many different types of architectural prizes. There are a few very prestigious prizes which are awarded, such as the Pritzker Prize, the Archiprix or the building of the year prize awarded by the BNA. However, the majority of architectural prizes come from materials suppliers, municipalities, architectural organisations and other smaller organisations. Almost every association of suppliers of construction materials and organisation related to architecture has a prize to give out each year, which turns out to several dozen of prizes each year. Although this study takes all prizes into consideration, the prizes which will be measured in this study are for the most part these smaller prizes. Although varying in prestige, these prizes are a statement of merit and fine work. Next to being used by architects as a marketing tool for their future success, these prizes are a token of appreciation by users, clients and the other parties in the industry.

The architect's success is generally believed to be measured by peers, rather than by the general public⁶¹. However, during the interviews it appeared that the appreciation of the users or that of clients is of higher value to some architects. This is why it is important to distinguish winning an architecture prize from the other achievements. Such prizes are often given by laypeople who value architecture for its fitness rather than its artistic value. While most architects may value such rewards as less important, it is relevant to distinguish those architects who do hold them as valuable. It is interesting to compare the values of these architects with the amount of prizes they win.

The division between the appreciation of the user and that of the client is difficult to differentiate. Where in larger projects the user is easily distinguished from the users, in smaller projects and with private clients, these are usually the same people. During the interviews it became clear that this distinction is not easily made. Where architects often had a dislike for professional clients, the respondents felt more respect for both private clients and users. Respondent 6 preferred the appreciation of the public. He believes that in the end, the public makes the final verdict. In this research, it appeared that the division was often overlooked by respondents. In different parts of the research the distinction is left out.

Hypothesis

The interviews appointed three different types of achievements as success factors: publications, competitions and architectural prizes. These achievements are different in nature, since they all have a different background. Publications are awarded by professionals and are a measure of quality architecture as seen by experts in the field. It is therefore also a measure of appreciation of peers. Competitions are often awarded by clients and therefore measure the appreciation of clients, while architectural prizes have a tendency of also measure the appreciation

⁶¹ Cuff, D., (1992)

of the public. Not only is it important to separate these different types of achievements, there is a possibility that they are appreciated by different types of architects.

As stated before, the appreciation by different groups is difficult to measure. The interviews appointed three sources of appreciation, that of peers, clients and that of users. It would be interesting to find out whether these measures are representative for the preferences of architects.

A hypothesis is that the three types of achievements not only correspond with the three types of appreciation, but that the desire for the different types of achievements may also corresponds loosely with the typologies as theorised by Weld Coxe and discussed previously. The *Strong Idea* firms are the firms that generally produce work that is highly recognisable and which earn many publications. The *Strong Delivery* firm focuses on architecture as a product and the quality as an asset. These architects may be inclined to value the appreciation of the clients more than other architects. The *Strong Service* firm focuses on the attention to the client and the quality of the process, which might be an indication that the architects who value these aspects would also prefer winning competitions.

The differentiation of typologies as defined by Coxe emphasises the personality of architects. These differences in personality may be reflected in other aspects as well. The results must resolve whether these differences are visible in the different architects and whether this hypothesis holds.

5.4.3 Subjective success

As discussed in chapter 2 architecture is a profession that relies heavily on subjective components to measure its success, such as appreciation, reputation and relevance. These measures are different for every architect. Although the previous sections appointed many of the success factors, most of the success factors are impossible to measure objectively. To this end a new success factor is introduced which measures the subjective success of the architect, based on the architect's goals in his perception of success and a grade which corresponds to the architect's own evaluation of his or her achievements. Respondents are first asked to choose which goals in architecture they perceive as important. After this, the architects are asked to grade their success in specifically these goals.

The operationalisation of subjective success is discussed more elaborately in chapter 7.

5.5 Conclusions

The literature nor the interviews could provide a conclusive answer to what determines the feeling of success for architects. The different interviews actually proved that a large diversity in architects also produces an equally diverse set of views and it is clear that these view of success are closely related to the architect's perception of the profession. The fact that different architects all perceive their profession as differently causes the definition of success to change for everyone. However, certain general observations were made.

When asked, most architects perceived most of the same success factors as part of success. Some architects were not interested in fame, appreciation of peers or having a large firm, but on the other hand, other success factors were considered as part of success by all. Among those were a certain level of income, the appreciation by the client, personal developments and to obtain personal satisfaction in the realisation of projects. In general, although it was found that most architects see success as a combination of different success factors, each architect attaches a different level of importance to each of these factors.

Most architects perceive a minimum level of income as part of success. However, what this minimum was varied greatly. For some respondents the amount to be able to support their family, their employees and other responsibilities was sufficient, a few other architects clearly had more in mind.

The younger architects tended to be more idealistic, and perceived materialistic factors, relevance or fame as important, while the more experienced architects preferred more introvert success factors, such as stability of the firm, personal satisfaction and pride in their achieved work. It

is probable that the perception of success changes over the years. Over time, the more experienced architects are able to appraise their own skill, their career, their responsibilities more realistically and the possibilities these offered and were able to adapt their expectations accordingly.

The architects were divided on the value of publications. While most architects would see publications as a token of appreciation of their work and as a goal by itself, other perceived publications only important as marketing tools. The value of a publication in itself was also seen as having diminished recently because of the great numbers of online publications.

A large number of success factors was eventually found, but most of these factors are impossible to measure objectively. The fact that architecture is a highly subjective profession showed in the fact that most of the success factors were subjective in nature. Instead two subjective measures are introduced which combines the subjective measures and allows respondents to appraise their own success.

Interestingly enough, there were not many architects who mentioned seeing architecture as a form of art. Instead, architects were inclined to talk about *creativity*, and although some believed that there is given talent and luck involved, architects attributed reaching success mostly to hard work, experience and knowledge.

6. Strategies

6.1 Introduction

All architecture firms face problems at their start-up, but each firm faces different situations and unique problems. Each firm is striving to find solutions to the problems they come across and strategies to avoid future problems. In this report all solutions are called strategies to avoid misunderstandings. A strategy is defined as an action or a collection of actions prepared in advance to achieve set success factors.

Fortunately, a lot has been published about strategies for starting a business in general and for architects to start a firm. This literature is used as a starting point to create an inventory of the most important strategies which architects can use. When literature is studied it becomes apparent that most strategic advice come from specialised guide books, which focus on aiding architects who wish to improve the business aspect of their firm. Typical topics in such books deal with the marketing, acquisition, administrative tasks and network of the firm. However, the strategies found in literature are often a collection of advices, some contradicting each other. During the interviews, these strategies have been discussed with architects to hear their personal views on the strategies and to find those which they had found to be useful.

Below and on the next pages is an overview of the strategies that have been tested in this study. A distinction is made between start-up strategies and career strategies. The distinction will be discussed at the appropriate section. After the overview, the different strategies are discussed.

Many of the found strategies may have been good advice, but were difficult to measure in a survey or impossible to operationalise. Such strategies could not be included in this study.

Start-up strategies

1. *To write a business plan*
2. *To appeal for a grant*
3. *To appeal for a loan (at a bank or family)*
4. *To work elsewhere as a freelancer (other employer)*
5. *To seek cooperation with young firms*
6. *To seek cooperation with experienced firms*
7. *To seek cooperation with other businesses*
8. *To maintain a website*
9. *To maintain an online social media profile*
10. *To maintain a weblog or microblog about one's work*
11. *The membership of an architectural network*
12. *The membership of a social network club*
13. *The membership of a hobby club*
14. *To do volunteer work*
15. *To do other activities in the construction industry*
16. *To do other design activities*
17. *To work in a niche*
18. *To specialise in a contemporary issue*

19. *Working time during the start-up phase*

Career strategies

Firm activities

1. *Activities in construction*
2. *Other design activities*
3. *Research*
4. *Consultancy*
5. *Other*
6. *None*

Niche

7. *Specific buildings*
8. *Specific clients*
9. *Specific style*
10. *Specific process*
11. *Specific organisation*
12. *Other niche*
13. *No niche*

Personal activities

14. *Freelance architectural activities elsewhere*
15. *Calculations*
16. *Consultancy*
17. *Research*
18. *Construction supervisor*
19. *Management activities*
20. *Teacher*
21. *Other*
22. *Other means of income*
23. *None*

24. *Working time at present time*

6.2 Start-up strategies

Business plan

A business plan identifies the goals and missions of the business⁶². It allows the architect to focus the direction of the management of the firm and forces the architect to think about his strategic choices, vision, mission statement and future plans, for the short term and the long term. More importantly, when an architect consists of multiple partners, the business plan offers a directory and make sure there is a consensus about the path to follow amongst all principals.

A lot has been written on how to write a business plan. Most architect guidebooks will advice the business plan and the RIBA guide⁶³ gives extensive step-by-step handbook on this subject.

⁶² Carpenter, L.M. (2012) p4

⁶³ RIBA, (2006)

Despite the advice, not all architects are convinced of the advantages. Carpenter found out in her thesis that the reason business plans are not widely used among small firms is that it is associated with bigger and more serious organisations⁶⁴. Blank⁶⁵ goes even further when he warns that a business plan can also be a burden. In a business plan an entrepreneur makes assumptions about future clients, and estimate the future demand and amount of work. He claims there is a danger in the fact that architects will live and invest according to their estimates, without the knowledge whether the assumptions are realistic.

The main benefit of a business plan is that it helps in improving the business orientation of a firm and is therefore usually required by banks and institutions when applying for a loan or a grant.

Financial support

Architects generally earn little in their start-up phase. The relative small amount of projects, large investments and low fees and small margins can make sure that financial management becomes difficult. The literature provides advice such as to carefully watch expenses, to reduce overtime and other means of financial planning, but architects know, in times of financial needs, these measures are usually not enough.

During the interviews it appeared that architects have two main different means of financial support, to *apply for a loan* and to *apply for a grant*. Of the eleven interviews, three architects had started their firm with a loan and three more had received grants for the survival during the start-up phase. One architect had started with a financial buffer, but this architect had built this buffer during 24 years of experience for another firm.

In the Netherlands, most grants are awarded by the Stimuleringsfonds Creatieve Industrie (formerly Stimuleringsfonds voor Architectuur and Fonds BKVB) for specific projects or activities, but there are other instances and other occasions too. There are grants for starting businesses, artists, research and other activities which are related to architecture. Architects are not automatically eligible for grants, there is usually an application and a selection comity. This selection process was a reason for respondents 11 not to apply for a grant.

To do freelance work elsewhere

During the start-up of a firm The advantage of working elsewhere is that the architect is able to build up experience and provide an income when the firm itself does not have the stability to sustain itself.

The literature is not specific on this topic as a strategy, but the interviews provided more information. Four of the architects in the interviews (respondents 1, 2, 5 and 10) had worked for other architects during their own start-up. Interestingly, these respondents were all between 30 and 40 years old. Most of the work was done as a freelancer for the previous employer whom they worked for before starting their firm.

Cooperation

Although the concept is not new, architects have been cooperating increasingly in recent times. Symes described how he saw that it is a characteristic of economic recessions that architecture firms tend to work closer together and form mergers. This in contrast to economic prosperous times when he saw that architects seem to specialise more. The literature typically discusses the cooperation of starting architects amongst each other, but the interviews showed two more common means of cooperation. This study makes a differentiation between *cooperation with other young firms*, *cooperation with experienced firms* and *cooperation with other businesses* in the industry.

Many of the interviewed architects point out to be working in various degrees with other architecture firms. Especially the younger architects with less experience have good experiences

⁶⁴ Carpenter, L.M. (2012) p69

⁶⁵ Blank, S. (2012)

with this way of broadening their capabilities. The collaborations occur mostly with other starting architects, where the benefits are to share in resources, office space and experience. Some of the more experienced architects explained how they cooperate with their previous employers for work and to share resources. Respondent 3 described how he saw a new concept in architecture firms which he called the 'open source' firm. It included extensive collaboration with other designers and other parties in the industry, although he admitted that this was a strategy which would only benefit starting firms.

Other examples stemming from the interviews were two respondents who had managed to build up a relation with a contractors (respondent 5) or a developer (respondent 2).

Each cooperation method has its own benefits. Where the cooperation with other architects has mainly economical benefits, the cooperation with other businesses increases the chances of work. Cooperation with more experienced architects can also compensate a lack of experience.

Internet

As explained in chapter 3, the internet has had a considerable influence on the way architects look at marketing now as opposed to how they did in the past. Since networking, marketing and promotion methods are much more imbedded into the daily life of the modern civilisation, architects have abandoned their traditionally opposing views on such matters.

This study takes the three most common and well known marketing strategies into consideration, which include maintaining *a website*, *to maintain a weblog and/or a microblog* and to maintain a profile on an online *social media network*.

The cheap marketing potential of such strategies may be the best advantage, although the benefits of the use of such strategies for architecture firms has not been studied before. All the respondents in the interviews said that their firm had a website and around half of them described how they used other internet related marketing strategies. Interestingly, only a few of the architects actually

Increasing one's network

The network of an architect is vital to his survival. The great majority of work awarded to an architect comes from personal contact with the contacts in his network. In chapter 1, the literature showed how architects are bound to refrain from traditional methods of marketing. Roberti explains that because of the high levels of uncertainty, high number of possibilities and developments in architecture, the necessity for information demands intensive personal contact⁶⁶. Because of the risk and finances involved, trust is an important factor.

A network in the architectural sense is the collection of the people the architect knows, who could act as potential clients in the future. There are different degrees of 'knowing people' from close to superficial and there is no telling how well one must know the contact to obtain the work.

When asked, the respondents in the interviews claimed that only around one in ten projects would see a successful end, a number which is confirmed by Van Doorn⁶⁷. It becomes clear that a network should be as large and extensive as possible to assure a constant flow of work.

This study has made a distinction between four ways of increasing a network of which are three are classic methods which use personal gathering methods: the membership of a (*physical*) *social network*, a *hobby club* and *doing volunteer work*. Although the methods had not been fruitful so far, both respondents 7 and 9 used such strategies to maintain their network.

A fourth method was added, which instead of a personal gathering uses a professional gathering as the basis for new contacts. Several architects explained how they refrained from meeting and socialising with other architects, because their network and marketing strategies may overlap. In literature, however, the membership of an architect's network is recommended.

⁶⁶ Roberti, Y. (2009)

⁶⁷ Teunissen, L. et al., (2011)

Although the aim of such networks is not confined to meeting new clients, one of their purposes is to increase a professional network. Most organisations focus on starting architects and aim is to offer a platform to share knowledge and experience and organise courses or discussion programs concerning various aspects of the architectural practice. There are plenty of platforms for starting architects with different occupation, interests and means, but all of them have the same goal.

Specialisation in a contemporary issue

Each era has its own social, political, socio-economic, or environmental issues inherent to that period which require solutions from architects. At time of writing such issues include the reuse and redevelopment of defunct office buildings, sustainability and new office concepts. Such contemporary issues are generally discussed extensively in the professional literature and in publications by architects, institutions or architects' organisations. All architects come across such issues because they are distinctive to the issues in society in that era, but also because schools focus on such issues in their curriculum. The architects who specialise their efforts on such issues are generally considered to be part of the avant-garde of the profession and many architects focus their creative talent on finding solutions for such issues. Many -typically well published competitions are constructed around the encouragement of young and creative firms to find solutions. The advantage is that such issues and the architecture surrounding it are always widely discussed which can allow firms to be in the spot light. Architects both enjoy the marketability, personal development and relevance which come with the spot lights position. During the interviews several younger architects explained how they believed that such relevance was important to them as a firm.

However it was also found that not all architects are automatically inclined to focus all their attention on such issues. A potential pitfall with such issues is that they are only temporary and eventually the significance of such issues fade away. During the interviews for example, several architects explained how they believed the current attention for sustainability to be a 'hype'. Respondent 3, who started his firm three years prior with the intention to specialise exclusively on sustainability explained how they had come to see that the attention to the environment was often market driven. Instead of trying to find new sustainable solutions, many architects and clients used prefabricated and marketable solutions to commercial benefit. Respondent 6 added that the focus on temporary issues would keep architects from focusing on their most essential core tasks, which is the attention to dynamics and spatial matters.

To focus on contemporary issues is a strategic decision which is often not taken consciously. Most architects who partake in these activities out of interest for the topics, are driven by the challenges, inspired to find new solutions and often aspire to be in the avant-garde. The architects often partake in high-profile competitions and are involved in discussions and publications and are closely related to those firms that Coxe calls the *Strong Idea* firms. However, the use of the strategy is considered risky. The market for such firms is often saturated, the issues are temporary and much attention, effort and investments must be made to remain relevant.

Although it is often not pursued consciously, the strategy is included in the study to be able to discover how such strategies affects the success of firms and to quantify the involved risks.

6.3 Career strategies

Although this research primarily discusses the start-up phase, not all strategies are only practicable in this early period. Other strategies are often not yet specific during the start-up, but a career path which becomes clearer over time. Although not necessary, the choice to steer the career towards a specific path can be made in the earlier stages. These strategies are called *career strategies* in this study. Examples are the choice for a niche in which the architect works or the activities a firm pursues next to its core business. Even though these strategies are not specific for the start-up phase, the choice has been made to incorporate the results of such strategies as they

reflect the effects on success on a longer period of time. Three different career strategies have been distinguished, *firm activities*, *niche* and *personal activities*.

To increase the amount of work, it might be financially interesting to venture into other undertakings simultaneously. According to the architect's interests, there are several possibilities of other sideline activities one can pursue. There is a difference between sideline activities which are pursued under the name of the firm and those undertaken as a person, next to the activities of the firm. The difference lies in the treatment of such activities. Where the firm activities are activities which are performed within the administration and under the name of the firm, the personal activities are related to another means of income. The personal activities include those activities which are performed for another employer or under a different name or business. It defines whether the firm is able to maintain itself or whether other means of income are necessary. Similar to the niches of the firm, the firm activities describe the firm, while the personal activities define the architect.

This first section concentrates on the activities for the firm. After this, the specialisations and niches of the firm are discussed, followed by the personal activities.

Sideline activities

There are different ways a firm can extend its activities. In marketing and strategic management theory a difference is made between horizontal expansion and vertical expansion to mark the different ways of expanding the activities of a business⁶⁸. Vertical expansion is to venture in other efforts, which are considered different consecutive steps in the production process. The advantage of such expansion is more efficiency in production and integration of functions. For an architect such activities include, among others real estate development or project management, but also architectural consultancy.

Horizontal expansion is to venture in different markets which are similar to the core business. Examples of horizontal expansion include the activities which are related to the efforts in architecture, such as industrial design or interior design. The advantages of such expansion are the spread of risks, spread of income and to share resources, such as office space and employees. Another advantage is an increased market position and marketing presence.

In many branches of industry, it is common to venture into other sectors, but in construction this is not common practice. One of the explanations for this is that there are different goals and interests for the different parties involved. Instead of working together toward a common result, the construction process is filled with competition and conflicts between the different actors. While Symes extensively explains reasons for failures for such ventures⁶⁹, but there is a lot to gain in streamlining the different parties in the process.

During the interviews, several typically younger architect mentioned to aspire a more 'pro-active' approach to architecture. These 'creative developers' strive to initiate projects themselves instead of waiting to be approached by clients. Both respondents 3 and 6 explain how they seek to be involved earlier in the development process of construction projects. Especially respondent 6 had made such initiatives the major conceptual business plan of his firm. Van Doorn uses the same terminology to advise starting architects to try to be involved at an earlier stage by aiming to sell their creative talent during the development of a program of demands, thus expanding from the core business of the firm. Especially recently, as a response to the decreasing supply of work caused by the economic recession, architects set out to find their own work. The idea of architects venturing into other phases of the construction process, however, is not new. Architects have tried their hands on development and other tasks of the construction process since ancient times, although Littlefield described how he saw that such experiments usually failed. He saw the nature of architects, conflicting interests and the risks involved as the major causes for this⁷⁰. Respondent 6 admitted that

⁶⁸ This theory is relatively widespread, but an extensive explanation is found in Barkema, H.G. et al., 1998

⁶⁹ Symes, M. et al, (1995)

⁷⁰ Littlefield, D. (2005)

although several of their initiatives had turned into projects since the start of their firm, they had yet to receive payment for any of these projects. Because they were involved from such an early stage of the project, it takes a long time before the work is being paid. Another disadvantage is the fact that the work requires a lot of investments, but an outcome is very unsure.

It is interesting to see that such developments are an opposite reaction to the conclusion in chapter 2, which explained how developments in architecture made architects losing some of their tasks in the process. Apparently, although the traditional position is changing, young architects succeed in finding ways to reclaim a stronger position as an architect. Despite the possibilities, this pro-active mindset is not reserved for all types of architects as it requires an entrepreneurial, extrovert and explorative personality.

Another task which architects take upon them is that of a project manager and coach for collective private development projects (CPD). A CPD, or CPO in Dutch, allows a group of private clients to build their own building (dwellings or office space) according to their own needs, by working collectively. The architect is hired directly and the main advantage is that because the developer is taken out of the process, the costs are distinctly less. The architect has much more work than just the designs but the course is often very long. Two of the respondents were discussing such projects, although the efforts were not productive yet for one of these two. Another disadvantage of the pro-active work method and CPO management is the fact that such type of work often takes a lot of time and effort before the architect is paid.

Other tasks in the process which are also done by architects include project management and the organisation of computer aided management systems. During the interviews, respondent 7 stated that his firm was leading in developing such systems, which was so far one of the strongest assets of his firm.

In a more general sense, Symes mentioned that the architect should re-evaluate his core skills. Architects traditionally take on a responsive approach to developments in the industry. Now that the construction industry and society are changing, the more active architect seem to see these changes as opportunities instead of inconveniences.

The advantage of this strategy is to increase the amount of work for the firm. It aids in gaining experience, although when the work is not the primary work of the architect,

Niches

A second career strategy for the firm is to pursue a form of specialisation or a niche market. The benefit of a specialisation is that it improves recognisability, that it provides a stronger image for the firm and that it can increase its reputation in a specialised field. Clients tend to prefer specialists to work on their projects over general firms.

Several sources point to specialisation as an effective strategy. The architecture guide books often recommend a specialisation as it allows obtaining a distinguishable quality.

During the interviews two older architects displayed a similar belief that a niche or specialisation is indeed the best way to improve the success of a firm as it creates a strong business profile and makes the firm recognisable for potential clients.

According to Symes, however, a specialisation is not recommended in a time of economic recession as he sees the rise of specialisations mainly as a product of economic growth. He cites the work of John Stuart Mill, when he suggests that firms change their fields of activities and recombine into new types of firms with economic developments. Businesses tend to merge, generalise and work together when economic times are less fortunate. A firm with a broad range in the industry leads to a better division of risks. When economic conditions improve, specialised, but risk full firms start to form and have more chances of survival⁷¹.

Young firms also seem to disfavour specialisation. The reason why many young firms are hesitant to specialise their business, is that they are afraid that it means an exclusion of other work. It seems contradictory to common sense to focus only on one type of projects.

⁷¹ Symes, M. et al, (1995) p6

In the survey, respondents are asked to state the niche they work in by allowing them to choose between five distinctions in niches. These include a specialisation for *specific buildings* or assignments, in *specific clients*, in a *specific style*, a *specific design process* and a specific firm organisation.

Personal activities

There are different ways architects can extend their activities in order to increase the amount of work the architect receives. As discussed in the previous section, this study distinguishes sideline activities which are performed by the firm and activities which are performed by architects. The personal activities include those activities which are performed as an employee or as a freelancer for another employer, but also those activities which an architect pursues with another enterprise. All activities are pursued externally to the administration of the firm. Architects can pursue such activities because of shortage of income, but also out of interest. Several of the elder architects in the interview stated to work as a consultant for municipalities' 'welstand', the Dutch beauty committee. Although the spread of risk is advocated, literature does in general not provide information or advice on any type of sideline activities.

The benefit for such activities include mostly to increase income, improve a network and to gain experience in general. The strategy is included to explore the relation between the time and effort architects spend in their firm and that which is spent on other activities. Either consciously or out of necessity.

Career strategies during the start-up phase

The operationalisation of the career strategies into measurable variables was slightly different from the method for the start-up strategies. In the survey, the questions regarding such strategies had a different design as compared to questions regarding the other start-up strategies and the method of treating the data was different as well. The career strategies were given more options to choose from to obtain a more distinct differentiation.

In order to be able to specifically measure the effects on success of these strategies during the start-up phase in order to be able to see differences and long term effects, the strategies were included as options in the start-up strategies as well.

6.4 Working time

It is a common and accepted assumption among students and young professionals that architects need to work extremely long hours to be exercise their profession successfully. The fees for architects are so low that overtime is necessary and accepted in a severe form for survival. Both as an independent architect and as an employee where expectations are high. Most literature accepts the harsh working time of architects as a given fact. Cuff explains how it is a necessity inherent to the profession, which is related to the desire to meet the high expectations of clients and their strict deadlines. The literature is less convincing on the methods to deal with the high work pressure.

During the interviews it became clear that most of the architects were also sarcastically accepting the fact as a condition of their profession. Several of the architect mentioned how the lack of time was a cause for their poor attention to their firm's marketing and acquisition activities. Among young firms with multiple principals, the uneven division caused by family responsibility of working time appeared to be matters of discussion. The older architects were understandably less concerned about such issues, as they had gained the experience to manage their time, separate important and less important matters and had built up a more continuous acquisition.

Despite the general acceptance of long working hours, it remains unclear how long the working hours really are. To be able to see the effects of the working time of architects this has been included as a strategy in the survey. The expectation is that longer working hours affect the success of architects, but that the effects may be overrated. Respondent are asked to define the amount of hours they spend in their firm after which the effects are measured. To be able to distinguish the

effects on the start-up all architects are questioned both about the hours they spend now and those spent during their start-up.

6.5 Categorising the strategies

The strategies in this chapter are some of the most common and interesting strategies. These strategies provide solutions to the core problems which have been discussed in chapter 3. This study has combined the strategies with the problems in order to compare their application, usage and general benefits. The results of which can be seen in the tables below.

The tables opposes the strategies and problems and signals the combinations where the strategy forms a solution to the problem with a red case.

	Problems					
	Work/ Portfolio	Experience/ Knowledge	Money	Reputation	Network	Business orientation
Start-up strategies						
A Business plan						
B Appeal for a grant						
C Appeal for a loan						
D Work elsewhere						
E Cooperation with young firms						
F Cooperation with experienced firms						
G Cooperation with other businesses						
H Maintain a website						
I Maintain a social media profile						
J Maintain a (micro) blog						
K Architectural network						
L Social network club						
M Hobby club						
N Volunteer work						
O Other activities in the constr. industry						
P Other design activities						
Q Work in a niche						
R Specialise in a current issue						

Table 3 comparison start-up strategies and architects' problems.

	Problems
	Work/ Portfolio Experience/ Knowledge Money Reputation Network Business orientation
Firm activities	
1 Activities in construction	
2 Other design activities	
3 Research	
4 Consultancy	
5 Other	
Niche	
7 Specific buildings	
8 Specific clients	
9 Specific style	
10 Specific process	
11 Specific organisation	
Personal activities	
14 Architectural elsewhere	
15 Calculations	
16 Consultancy	
17 Research	
18 Construction supervisor	
19 Management	
20 Teacher	
22 Other means of inc	

Table 4 comparison career strategies and architects' problems.

7. Descriptive statistics

7.1 Introduction

The descriptive statistics form the quantitative foundation of the research. It describes the general composition of the database which was acquired through the survey. For the survey a list of architects was used which was acquired through the Dutch chamber of commerce. This list included 4816 names of registered architecture firms. The list did not include contact details, so these had to be collected using the internet. With aid of the list 2266 e-mail addresses were found. 350 of these e-mail addresses appeared to no longer be active, which resulted in 1916 respondents which were contacted. In comparison, the SBA (the Dutch architects register) has approximately 10.000 architects in their database, but these do not all have their own firm⁷². 308 respondents participated in the survey, which comes down to a 16.1% response. The final questionnaire was released in January 2012.

7.2 Architect and firm characteristics

7.2.1 Architect characteristics

The respondents of the survey are between 26 and 80 years old and 45,2 years old on average, although the majority of the respondents are between 32 and 45 years old (see fig. 5). Of all respondents 12,1% is single without children. 1,5% of all respondents is single with one or more children, 32,2% were married or without children and 52,0% are married with one or more children. 2,2% of the respondents preferred not to answer this question. (see fig. 6)

Attended school

The vast majority (52,5%) of respondents were students of the *Technical University of Delft* (TU Delft). The next represented school was the *Technical University of Eindhoven* (9,2%). This was followed by the different branches of the *Academie van Bouwkunst* (AvB) (22,1%) of which the most present were the AvB of Amsterdam (5,8%), Rotterdam (5,4%) and Tilburg (5,0%). Because of the low numbers of architects from these separate schools, in the further research, these respondents have been combined. The list is completed with architects who did not graduated in the Netherlands (5,4%), the *praktijkexamen* or practice exams (2,5%), and other, non-architecture studies (8,3%) (see fig. 7).

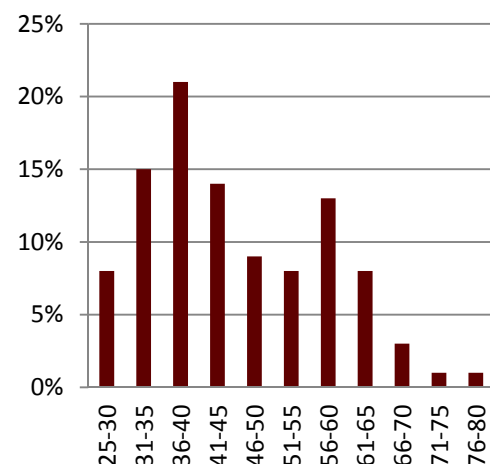


Fig. 5:-Architect age

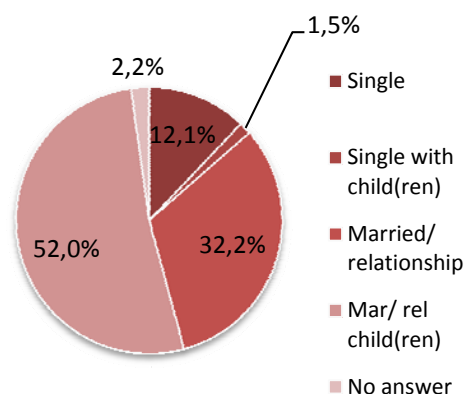


Fig. 6:Household composition

⁷² Data found in: Teunissen, L. et al., (2011)

As the division of education is concerned, the sample slightly differs from the national total. Table 5 shows the differences in the sample as compared to the total population of architects in the Netherlands⁷³. There was a larger portion of the former students of the university of Delft and less of the university of Eindhoven to take the survey as one might expect considering the total population. A possible explanation is the fact that it was made clear in the survey that the author is a student of the university of Delft. This might have encouraged former students of this university to participate while on the other hand discourage former students of the university of Eindhoven. The fact that there were fewer architects from foreign countries than the national total can be attributed to the fact that the survey was in Dutch.

Study activities

During their studies 49,8% had a job at an architecture firm. The same percentage had done an internship at an architecture firm. These groups do not necessarily consist of the same people, as 76,6% of the respondents had done either of the two, and 23,0% had done both. Another 17,2% had a job elsewhere in the construction industry during their studies. 24,3 % was active in a committee (for example at a student fraternity), 23,0% had a job in education such as a teacher or a student assistant. 28,9% had a job in a different sector. 5,0% of all respondents had done no side activities during their studies (see fig. 8).

The experience before the start-up

92% of the respondents had founded their current firm. The remaining 8% had founded a firm earlier and were principal or employee elsewhere. A total of 19% had founded a firm earlier which had failed at some time.

After their studies 57,7% worked for a different architecture firm before starting their own business. A total of 30,1% started without building up experience after finishing their studies, including the architects who started before the end of their studies. However 7,1% of those was also working for another employer, a majority of which (70,4%) for a different architect. 12,1% of all respondents started their career for another type of employer before starting their firm. (see fig. 9)

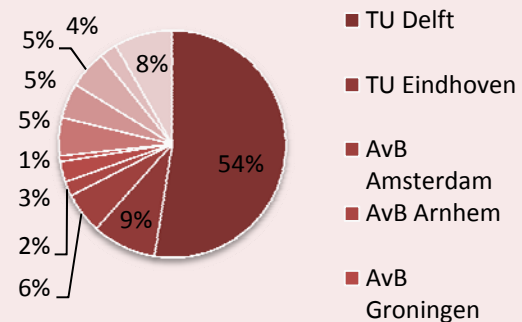


Fig. 7: Education

School	Total	Survey
TU Delft/ TU Eindhoven	50%	61,7%
Academie van Bouwkunst	16%	22,1%
Foreign	20%	5,4%
Other	13%	10,8%

Table 5: Education

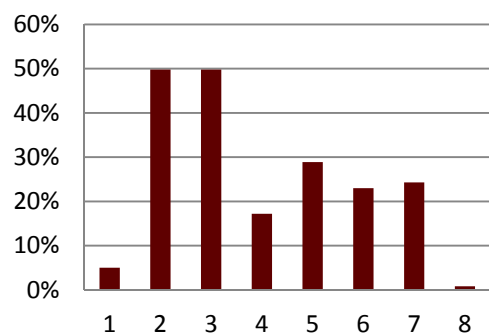


Fig. 8: Study activities

- | | | |
|----|------------------------------|-------|
| 1. | None | (5%) |
| 2. | Internship at a firm | (50%) |
| 3. | Job at a firm | (50%) |
| 4. | Job in construction industry | (17%) |
| 5. | Job elsewhere | (29%) |
| 6. | Job in education | (23%) |
| 7. | Commitee | (24%) |

⁷³ Data found in: Teunissen, L. et al., (2011)

In general architects tend to prefer to gain experience before starting their own firm, although most start within ten years after graduation. A closer look at the first ten years reveals that 10,6% starts a firm immediately after graduation. The difference with the results in the previous paragraph can be explained by the fact that not all architects who start without experience do so in the same year as their graduation. Next to the year of graduation, there is a second moment when architect feel the need to start a firm. In the second graph, which shows a more specific, closer look at the first ten years after graduation, it can be seen that there are many architects (11,0%) who start six years after their graduation. The firms that started their firm prior to 5 years before graduation include many architects who graduated their practice exam after having practiced earlier.

7.2.2 Firm characteristics

Start-up feeling

Of the respondents of the survey 43,5% felt they were still in their start-up period. Starting from 2007 (five years or younger), 84,6% is still feeling to be in the start-up period. After five years there is a sudden drop in the number of firms with this feeling to around 25%. This number remains roughly the same for the firms of five to ten years old. What is also surprising is that firms that are three years old have the highest percentage of feeling of starting up at 96%. Of the youngest firms (one and two years old) fewer respondents feel to be starting up. This could be due to the fact that after around a year, when the first few crucial steps are taken, there is a sense of relative stability and of the start of a new phase. At around two to three years in practice, architects could come across new problems, realise that they aren't there yet and the feeling of being a starting firm comes back. Curiously enough there are also three firms founded between 1986 and 1991 of which the principal feels to be in the start-up phase. This could be either being a coincident or a misunderstanding of the question or there could be a genuine feel of another new phase of the firm at around 25 years of existence. (see fig. 12)

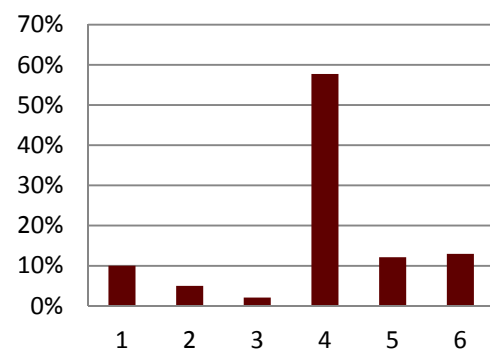


Fig. 9: Experience before start-up

1. Started firm directly after studies (10%)
2. Started firm directly after studies but had a job at a firm on te side (5%)
3. Started firm directly after studies but had a job elsewhere on te side (2%)
4. Built up experience at a firm (58%)
5. Built up experience elsewhere (12%)
6. Started before finishing the studies (13%)

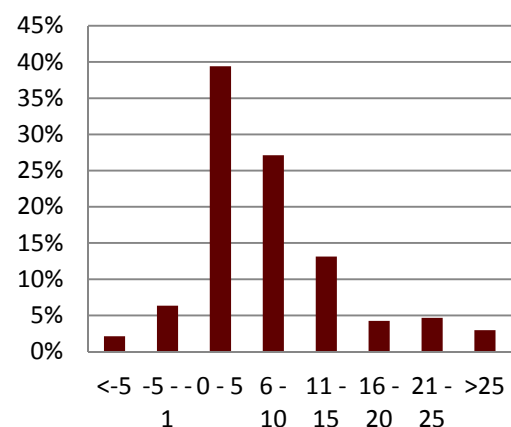


Fig. 10: Years of experience before start-up

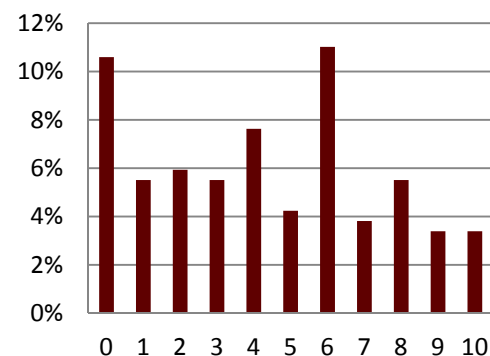


Fig.11: Years of experience before start-up (0-10 yr)

Firm age

The results for the firm's age were similar to those for the architect's age. The population in the survey consisted of mostly younger firms. Of the firm's 44,7% was founded in the last five years (2007-2011) and 67,2% was founded in the last ten years (2001-2011). (see fig 13 and 14)

Although the survey was held in January 2012, the list of firms was from mid 2011, which shows in the data. The results shows fewer firms which were founded in 2011.

The data shows that many young firms participated in the survey as compared to the more experienced firms. However, the data has been compared to data provided by the Dutch Chamber of Commerce, which shows the actual number of firms which are founded in each year.⁷⁴ This data shows that although the number of firms is generally increasing in the last five years (since 2008) there has been a significant and constant decline in the number of firms which are founded. In the survey, the decline is not visible. It is possible that young firms are more inclined to participate in a survey.. In general more firms who state no noticeable decline in numbers of founded firms in 2011. (see fig 14)

Also interesting is the fact that the foundation of firms occur more in specific years, forming a pattern of waves in the graph. There are fewer start-ups between 1980 to 1988, 1992 to 1998 and between 2003 and 2007. These waves are probably caused by economic patterns or popularity of firms.

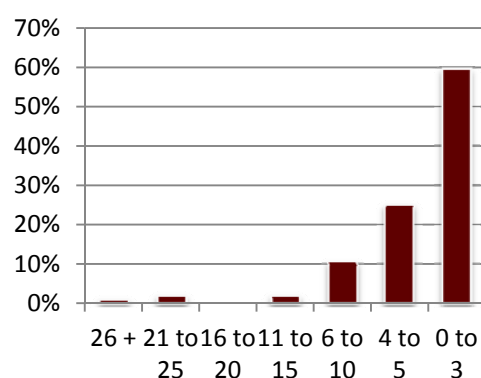


Fig. 12: Feeling of start-up by age of the firm

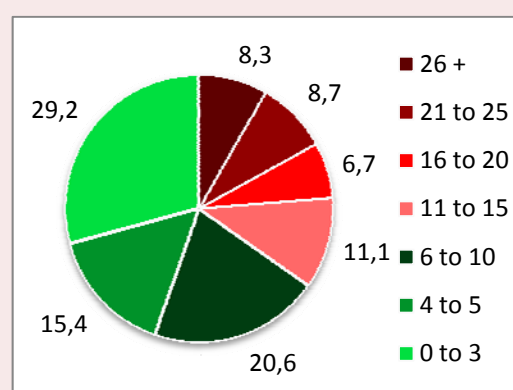


Fig. 13: Age of the firm

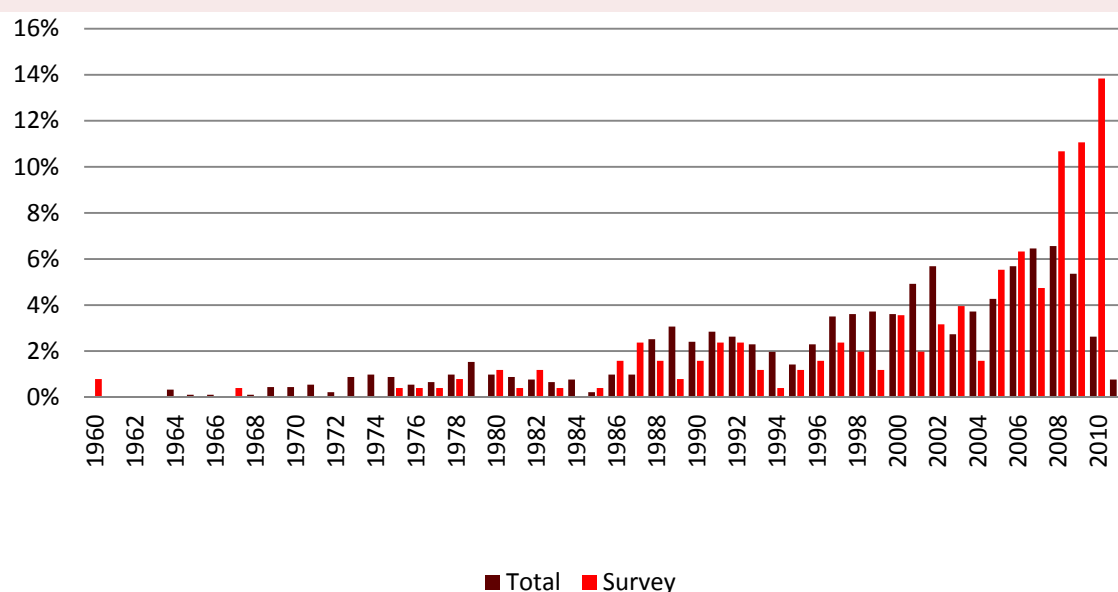


Fig. 14: Division start-up dates

⁷⁴ KvK, (2011)

Number of principals and firm size

The firm size is a variable which is both a characteristic of a firm and a measure of success. It is discussed here

Of the architects that took the survey, 65,1% were owner of a single partner firm, of these 73,3% (48% of the total), also didn't have any employees (zzp). 29% of the respondents were partner at a firm with two principals, followed by 4,8%, which were partner at a firm with three. Two firms (0,8%) had four principals and only one (0,4%) with five. This last respondent, however did not finish the entire questionnaire and will be left out in some of the further results. (The results can be seen in fig. 15 and 16)

19,4% of the respondents were partner at a firm with a total firm size of two, 70% of those consist of two principals. The amount of respondents at a firm up to four persons was 84,5%, 52,5% of those had no employees. 10,7% of the respondents were partner at a firm with five to nine persons. 3,6% of the respondents were partners at a firm with 10 to 19 persons. 1,2% of a firm with more than 20 persons.

These figures roughly coincide with the numbers given by Leon Teunissen for the BNA⁷⁵ and the Architectenregister⁷⁶ for the number and size of architecture firms today, which suggest that the sample of respondents is a good representation of the total population of architects.

Although the general tendencies remain the same, some fluctuations can be seen in the popularity of the number of partners in a firm. Among firms between the ages of 11 to 15 (1997 to 2001) it appears to have been much more popular to start with two partners. Since then, the number of firms with only one principal has grown, while firms with two principals became less popular.

Firms with three and more principals were particularly popular in the firms which are between six and fifteen years old (1997 to 2006). Although the number of respondents of such firms were too low to justifiably make conclusions, it is possible that these developments are inspired by firms which are successful during a particular time.

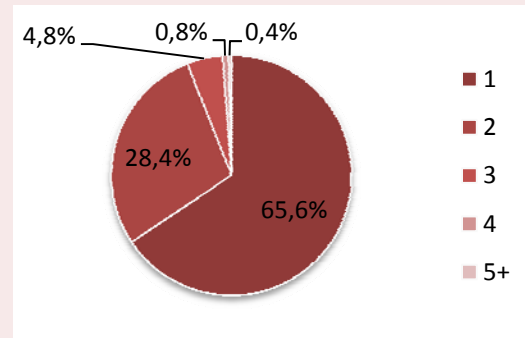


Fig. 15: Number of principals

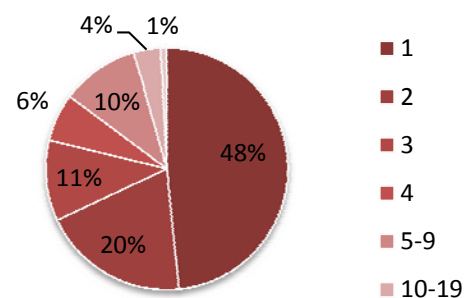


Fig. 16: Total firm size

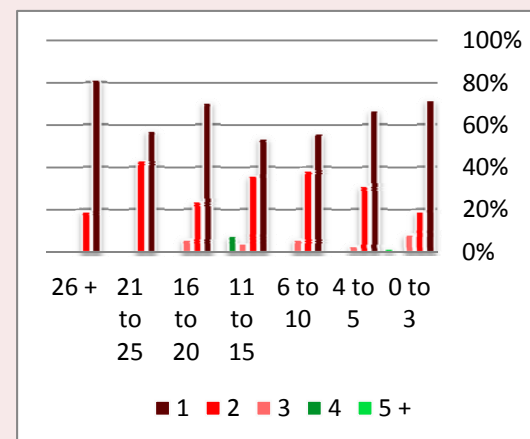
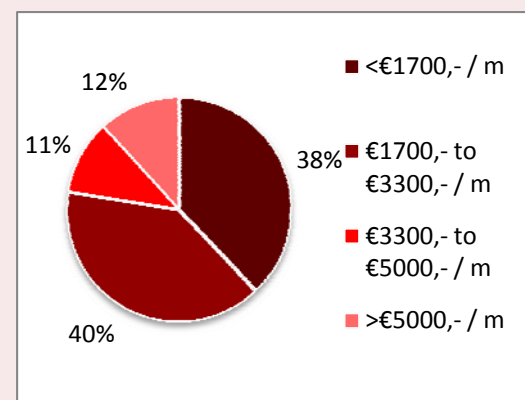


Fig. 17: Firm size by age of the firm



⁷⁵ BNA, (2009)

⁷⁶ Architectenregister, (2012)

In this period several Dutch multi-principal firms such as MVRDV and Architecten Cie were successful.

7.3 Architects' success

7.3.1 Income

Probably the most commonly used measure of success in a business environment is income. In the survey, the architects have been asked to share their income generated by their firm. The respondents were asked to choose between several options. A preliminary distinction has been made between experienced and starting architects.

The income of architects was measured through a system with categories. In general, respondents are inclined not to answer when their income is asked directly. The majority (78%) of architects earn under €3.300,- per month, with roughly a third (38%) earning under €1.700,- per month. Amongst only the starting architects this percentage rose to over half (51,6%). Of the experienced architects this was only 18,3%.

Of all the respondents 11% earned €3.300 to €5.000,- per month. This was 15% for experienced architects, and only 2,1% for starting architects. Finally, the group that earned more than €5.000,- per month was 16,7% amongst experienced, 2,1% amongst starting architects and in 12% in total.

These numbers are also shown in the table below.

	Starting architects		Experienced architects		Total	
Less than €1.700,- / month	51,6	%	18,3	%	38,0	%
From €1.700,- to €3.300,- / month	31,6	%	36,7	%	40,4	%
From €3.300,- to €5.000,- / month	2,1	%	15,0	%	10,9	%
More than €5.000,- / month	2,1	%	16,7	%	12,3	%
Preferred not to answer	12,6	%	13,3	%	13,0	%

Table 6

In general we can conclude that higher income comes with the years, unsurprisingly. One thing which is unexpected is the fact that amongst experienced architects there are more people that earn more than €5.000,- per month than there are people earning €3.300,- to €5.000,-.

The average income for all architects was calculated by using the averages of the four categories. With this method an average income for the entire population of the database was found at €2.500,- per month. (see fig 18 on the previous page)

7.3.2 Achievements

The achievements were quantified in three categories each. Next to the total number of achievements, the number of achievements were measured in the first five years of existence of the firm and in the last two years. The publications were also measured in a fourth category. During the interviews a distinction was made between the publications in professional literature and those in other *lesser* literature. For each category the respondents were asked to share the exact number of achievements they had received.

Publications

For many architects an important measure of success is the number of acquired publications as it represents regards of peers and experts. The number suggest that 27,2% of all architects did not get any publication so far, this might be due to the high number of starting architects amongst the respondents of the survey. This number increases to 37,6% if only the first 5 years of a firm taken in to account. The portion of respondents who received more than 10 publications is relatively low at 11,3%.

# of publications					In specialist literature		In total	
	Last 2 yrs		First 5 yrs					
0	33,3	%	37,6	%	43,2	%	27,2	%
1 to 5	45,5	%	42,7	%	41,3	%	36,6	%
6 to 10	13,1	%	7,5	%	6,6	%	9,9	%
11 to 20	5,2	%	5,6	%	5,6	%	11,3	%
21 to 50	1,4	%	5,2	%	2,3	%	9,4	%
51+	1,4	%	1,4	%	0,9	%	5,6	%

Table 7 Number of earned publications

Competitions

Participating in competitions costs a lot of time, effort and often expenses and the outcome is unsure. Architects often call it a lottery because other factors than talent are often decisive. However, winning competitions is commonly regarded as highly successful because of the often fierce competition. Winning competitions usually leads to work offers or financial rewards, but also increase the firm or architect's name awareness with peers, the public and potential clients.

# of Competitions	Last 2 yrs		First 5 yrs		In total	
0	73,8	%	62,6	%	55,0	%
1	11,4	%	14,7	%	12,8	%
2	9,0	%	9,5	%	11,4	%
3 to 5	3,1	%	9,0	%	10,0	%
6+	0,6	%	4,3	%	10,9	%

Table 8: Number of won competitions

The results do not reveal big surprises. 55% of all respondents have yet to win their first competition. 37,4% of all respondents have won a competition in the first 5 years of their existence. Considering that not all architects enter competitions, the odds of winning a competition is relatively high.

Architectural prizes

Winning a prize in architecture is a measure of a great achievement and in such is comparable to winning a competition. However, more than is the case with a competition, where the reward is the goal, an architecture prize is often awarded for work in the field. It is therefore a different measure.

# of prizes	Last 2 yrs		First 5 yrs		In total	
0	86,6	%	80,3	%	75,6	%
1	6,7	%	10,1	%	10,0	%
2	2,4	%	5,8	%	4,8	%
3	2,9	%	1,9	%	3,8	%
4	1,0	%	0,0	%	1,9	%
5+	0,5	%	1,9	%	3,8	%

Table 9: Number of won architectural prizes

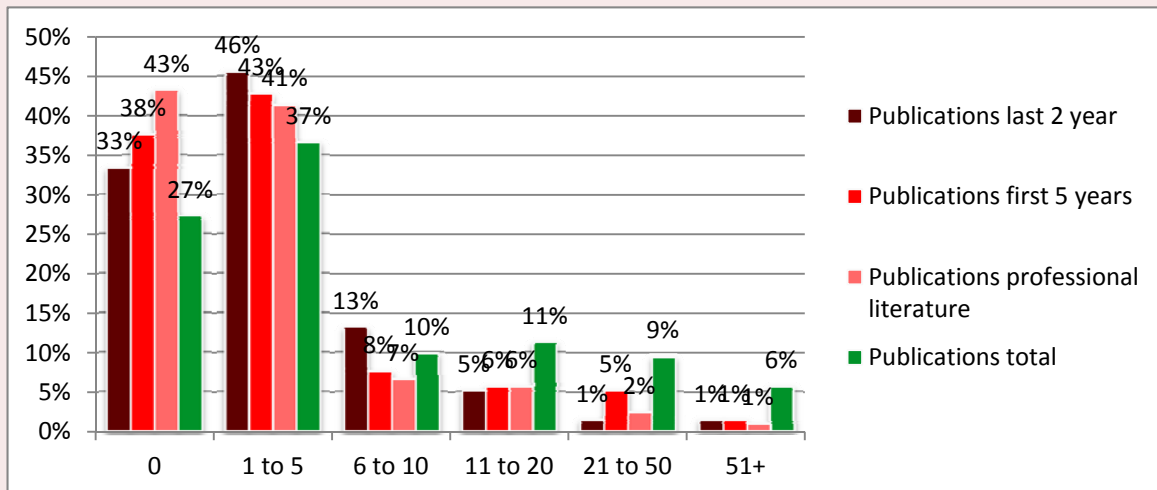


Fig. 19: Publications

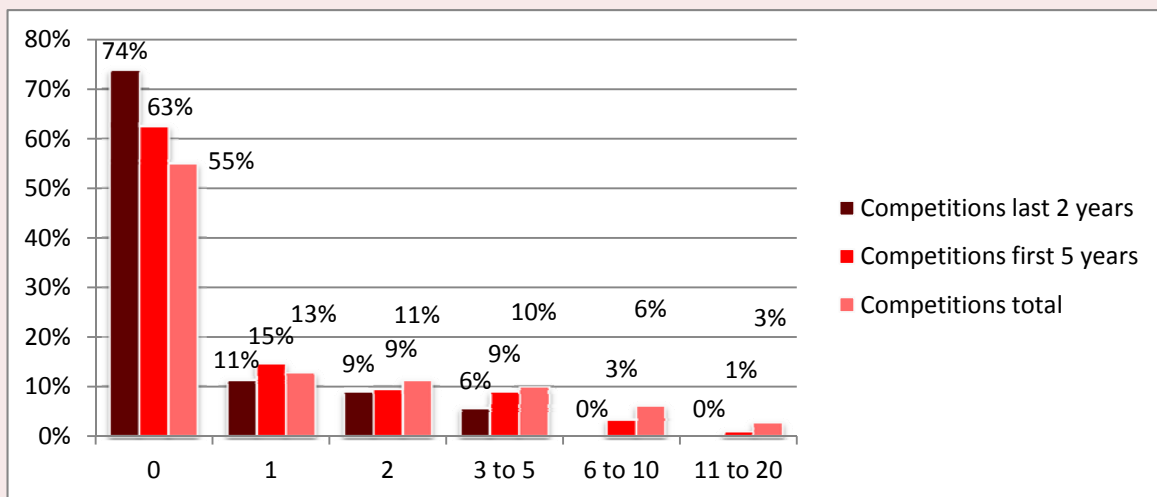


Fig 20: Competitions

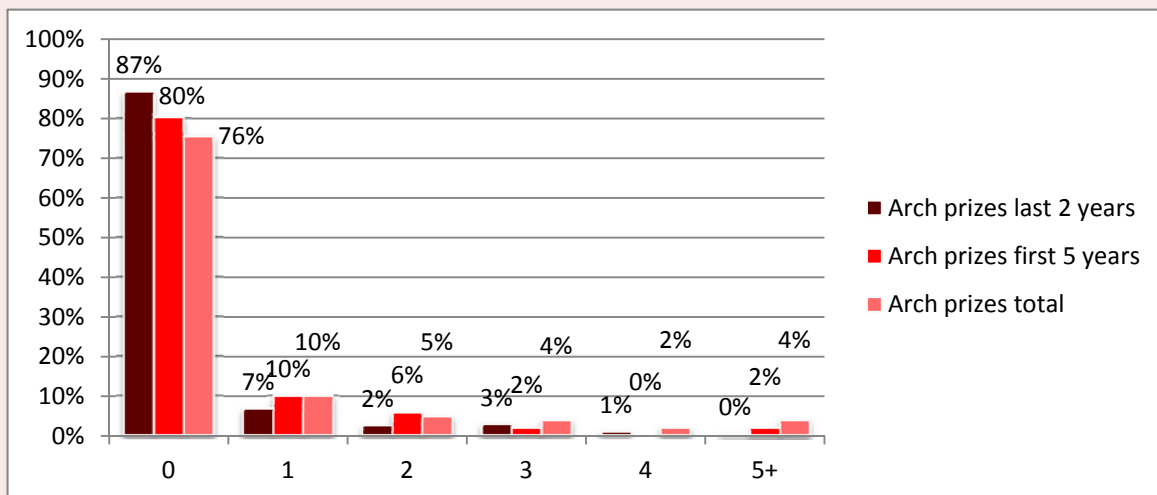


Fig. 21: Architectural prizes

As it appears, despite the division in categories the results showed up very similar in all of them. For each of the achievements, the percentage of respondents who received the achievements were approximately the same, which indicates that in general during time the same architects keep earning the achievements.

7.2.3 Subjective success

Since it is deemed impossible to measure many of the success factors objectively, a subjective manner to measure the success factors was introduced to obtain the desired results. Architects were asked to grade their own success in the several success factors. For this two questions were asked which provided data for two steps of calculations.

Ranking success factors

First, the respondents were asked to share their preferred success by giving ranks 1 to 3 to their most important success factors. To take into account the order in which the factors were ranked, a point system was used. Each time a factor was ranked first, it was given 3 points, ranked second it would be given 2 points and ranked third 1 point. With these points the overall importance could be measured.

The formula for this calculation is:

$$Points = (x1 * 3 + x2 * 2 + x3) / n * 100$$

Where

x1 = percentage of total votes the success factor is awarded first rank

x2 = percentage of total votes the success factor is awarded second rank

x3 = percentage of total votes the success factor is awarded third rank

n = total number of points awarded

Each success factor gathers an amount of points. With this amount a percentage is formed representative of the average importance the factor is given. The results can be found in table 10. The first three rows of the tables show the number of times a rank has been given to each of the success factors. These numbers are shown underneath, together with the overall rank each of the factors receives that shows the general importance amongst the respondents.

The results were expectable. The success factors which are related to personal contentment are graded highest. The success factor of building according to one's own beliefs and personal growth, which derives from it, turned out to reach one of the highest positions. The success factor to earn enough money to support oneself and one's surrounding gathered the same amount of points. The success factor in fourth place, "to earn enough money to fulfil one's dreams", also includes a financial aspect. It appears that together, financial success is considered important. If the most important success factor is a high income, it can be expected that earning sufficient is also part of that success factor. With this in mind it can be suggested that this success factor could be awarded as the most important.

The third most important success factor is to have contributed to the built environment, which is also a factor of achieving personal pleasure in one's work, albeit more modest than building according to one's own beliefs.

Assigned less importance are success factors related to different forms of appreciation; that of the public, clients and peers. It seems as if architects consider success to be more as something that is acquired and assessed by oneself, than based on the opinions of others. Surprisingly enough, the acquisition of awards, such as publications and prizes (ranks 8 and 9 respectively), are not valued highly. This suggests that the opinions of others are considered moderately important, but the awards themselves, which can be considered as the symbols of such respect, are not necessary.

Instead, the awards are seen as tools of marketing or means to acquire other types of success. The interviews pointed out a similar conclusion.

Rank	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	12,3%	3,1%	0,3%	0,0%	1,2%	0,3%	5,4%	8,7%	2,6%
2	5,3%	3,7%	0,3%	0,2%	4,4%	1,7%	6,8%	9,5%	1,6%
3	4,0%	3,6%	2,3%	0,0%	4,2%	2,6%	8,1%	6,4%	1,2%
Points	25,5	10,1	1,9	0,2	8,3	3,5	18,9	25,5	6,1
Overall	1	4	8	9	5	7	3	2	6

Table 10: relative importance for each personal success factor

- 1 To earn enough money to support myself and my family
- 2 To earn enough money to also fulfil my dreams
- 3 To acquire publications about my work or my ideas
- 4 To win architectural prizes
- 5 The appreciation of the public or clients
- 6 The appreciation of peer architects/ relevance within architecture
- 7 To have contributed to the built environment
- 8 Personal development/ To be able to build after my own beliefs
- 9 Other

Next to grades for themselves, the respondents were asked to rank the success factors for their firm. A similar table shows the results, but the data does not generate surprising results. The numbers suggest that the firm is seen as a business, rather than a mere tool to acquire personal gain. The most important success factors are financial health and the constant growth of the firm. The differences in gathered ranks between these two success factors and the other success factors are much higher than in the ranking of personal success factors. Even the appreciation of clients and the public, which came in third, can be considered a necessity to keep a firm running.

Again, the appreciation of peers and the recognition of the firm's abilities, such as awards, publications and prizes are regarded as less important.

The table below shows the results.

Rank	1	2	3	4	5	6	7	8
1	14,98%	0,48%	0,16%	3,54%	0,48%	2,42%	10,14%	2,58%
2	9,02%	1,61%	0,64%	5,48%	1,29%	4,35%	9,82%	1,45%
3	4,83%	2,09%	1,13%	10,14%	2,42%	3,22%	6,12%	1,61%
Points	33,4	3,3	1,4	15,6	3,2	9,4	27,7	6,0
Overall	1	6	8	3	7	4	2	5

Table 11: relative importance for each firm success factor

- 1 Financial health
- 2 To acquire publications about its work
- 3 To win architecture prizes
- 4 The appreciation of the public or clients
- 5 The appreciation of peer architects
- 6 Relevance within architecture
- 7 To keep a constant growth of the firm
- 8 Other

Grading the subjective success

For the second step, the respondents were then asked to give a grade to the success factors which they had previously named as the three most important ones with a rank 1 to 3.. Again, a distinction was made between the personal success factors and the success factors for their firms.

Strictly speaking, this lead to the measurement of very different factors (while some architects were grading their financial success, others were measuring their personal growth). However, what it was measuring, is the way architects perceive their own success, purely subjectively, in the fields *they* think are important. To this end, the question was built up of two sub questions. The obtained variable is no longer a general measure, but instead, measures the architect's success in what *they* perceive as important. To be able to make a distinction, the respondents were asked to grade both their personal success and that of their firm. The expectation is that these two different grades will relate to the business and practice aspect of the firm as described in chapter 2. The respondents were not asked to grade all of the different success factors individually, because the subjective and varying grading of the different architects would have provided uneven results. Not all respondents would have been graded with the same criteria.

Another issues is that the grading system is not equal for all respondents. Because the system is based on subjective values, it is susceptible to other subjective influences such as the architect's mood or recent occurrences. An architect who has recently won a competition will probably grade his success as higher than However, the main benefit of this grading system is that it changes otherwise immeasurable elements into an objective grade.

Although it could have been interesting to have all respondents grade all of the different aspects of success to be able to compare the relative successes of and relationships between success factors. However, because of the need to cut the length of the survey and the time respondents spent on it, it was decided not to elaborate. Such questions might be answered in depth in a possible follow-up study.

The respondents were asked to grade their success in achieving the three most important success factors, which they had chosen earlier. They were also allowed to grade the success factors they had thought of themselves, if those were not in the predetermined list of success factors. Each of these grades was then compared to the rank the respondents had given to the success factor to create a grade for their own success. A formula was used, which would multiply the grade for the highest ranked success factor 1,5 times as much and the grade for the third highest rank 0,5 times as much as the second highest grade.

The formula which was used for the calculation is:

$$\text{Grade of success} = ((y1 * 3 + y2 * 2 + y3) / 2) / 3$$

Where

y1 = grade of success awarded to the goal with first rank

y2 = grade of success awarded to the goal with second rank

y3 = grade of success awarded to the goal with third rank

This would lead to two grades of success for each respondent, dubbed the *personal success grade* and the *firm success grade*, which lay within a spectrum between 1 and 10 increasing by steps of a third. It was taken into account that some architects only mentioned one or two success factors and as a result gave only one or two grades. In these cases, an adjusted formula was used. The results can be seen in the graphs and charts below.

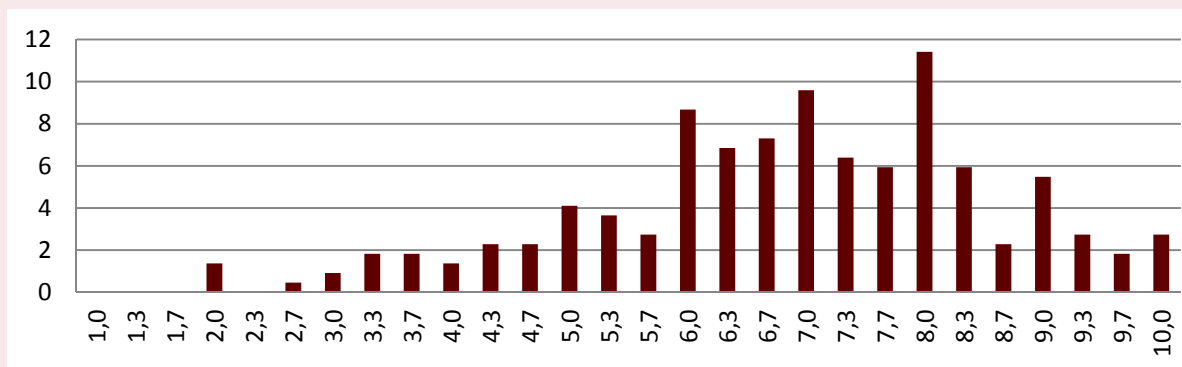


Fig. 22: Distribution personal success grade

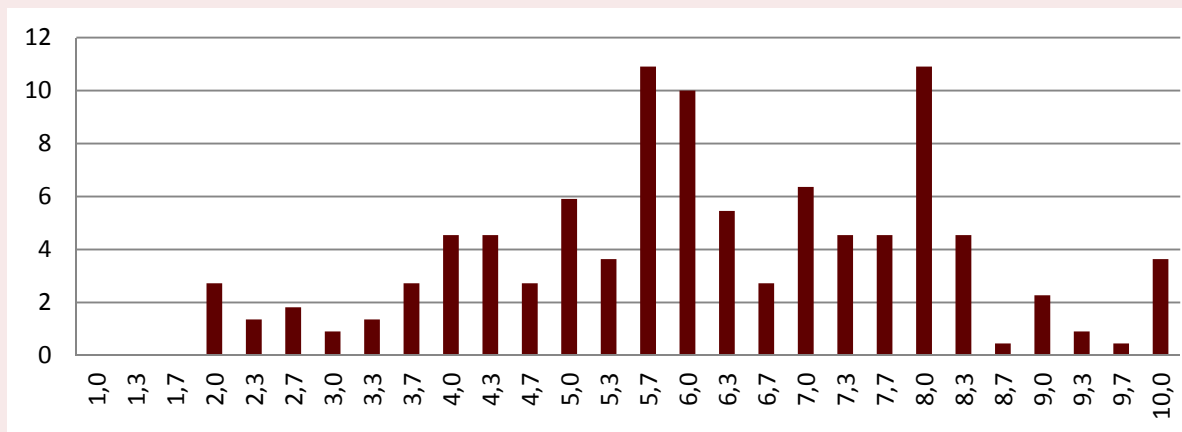


Fig. 23: Distribution firm success grade

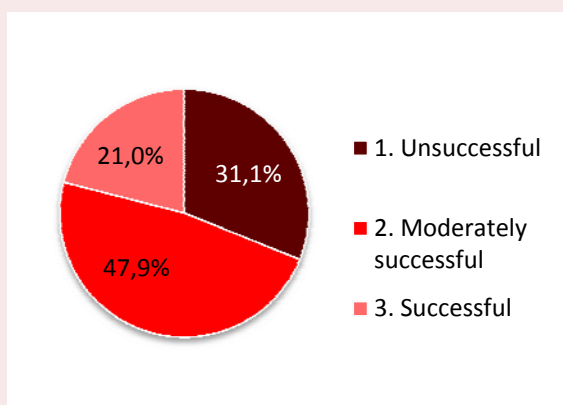


Fig. 24: Personal success subjective

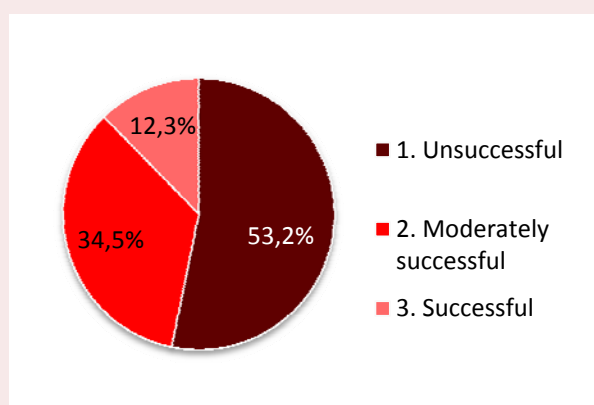


Fig. 25: Firm success subjective

Although it was already expected that many architects would give themselves only high grades, as it turned out, there were still many architects who were remarkably severe (or honest) to themselves. On average however, the architects gave themselves a personal success grade of 6,85, with most of the grades between 6,0 and 8,3. The average firm success grade is 6,16, with most of the grades between 5,0 and 8,0. The results show that the firm success grades are spread out much more over the spectrum, suggesting that there are more respondents who give their firm lower, but also more who give higher grades. Also, there are remarkably many respondents who graded themselves with a 10, a grade which suggest a perfect score.

The graph shows a slight favouring towards the round numbers, a result which is clearly visible in the graph for the firm success grade. This is a result of the used formula and because the numbers which were initially given by the respondents were round as well.

The grades given by the respondents were subsequently ordered in three different groups, where each of the groups represents a level of success. These groups are not made in a way to divide the architects into three evenly split groups, but subjectively and in such a way that the largest group of average grades was taken as the benchmark for moderate success. The size of the groups for unsuccessful and successful respondents were deliberately chosen as to keep them small, in order to have better and more precise results in later stages of the study. The division also takes into account the economic conditions, which are keeping most architects from success. (see fig. 24 and 25 on the previous page)

The general tendency to grade the success of their firms as worse than their personal success, has also been taken into account: the benchmark grade for a successful firm is lower than the benchmark for personal success

The groups were divided along the following rules:

Personal success grades

Group	Grades
Unsuccessful	1 to 6,33
Moderately successful	6,67 to 8,33
Successful	8,67 to 10

Table 12: Assessment method personal success grades

Firm success grades

Group	Grades
Unsuccessful	1 to 5,67
Moderately successful	6 to 8
Successful	8,33 to 10

Table 13: Assessment method firm success grades

It seems that, in general, the respondents valued their successes as relatively high, even that of their firms. The results do not seem to reflect the current recession and malaise in the construction industry. This could mean that either architects generally value their success as high or more successful firms are more likely to fill in a questionnaire. Due, in part, because many of the unsuccessful firms have quit by now.

7.4 Strategies

7.4.1 Start-up strategies

The respondents were asked to share which strategies they were or had been using during their start-up phase. The questionnaire showed eighteen options which the respondents were asked to answer with yes or no. The strategies in this section are used during the start-up phase. To be able to distinguish the differences in success, the starting architects and experienced architects are analysed individually. The results were often similar, but where these would divert, they are discussed accordingly. The strategies were discussed in chapter 6 and are shown here for recollection. The numbers before the strategies correspond with the numbers on the graphs.

Start-up strategies

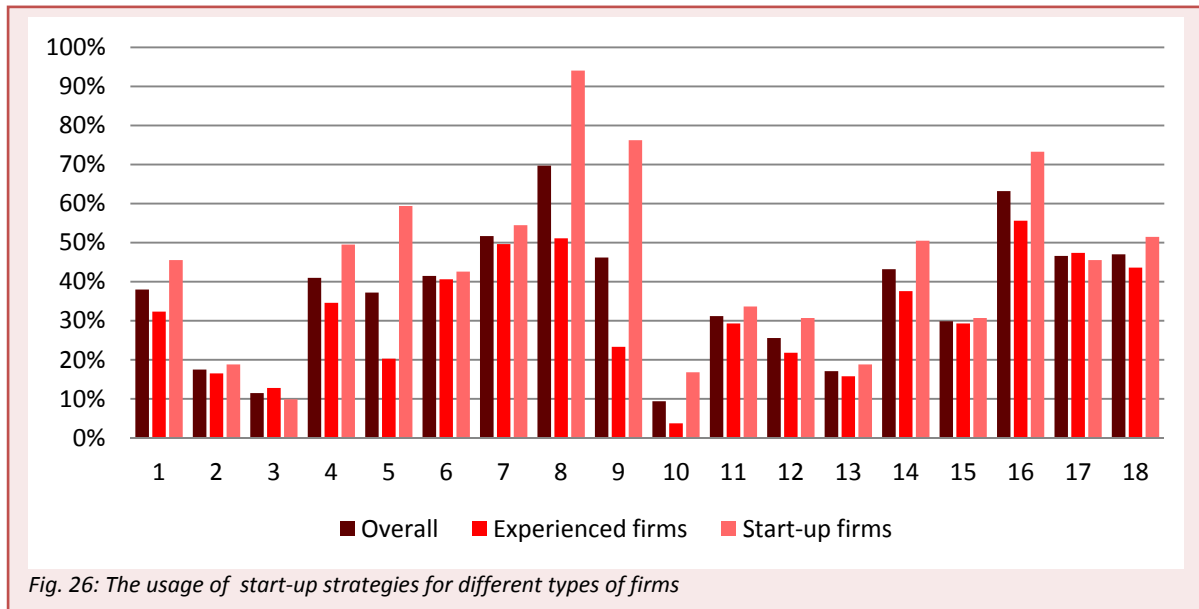
1. *To write a business plan*
2. *To appeal for a grant*
3. *To appeal for a loan (at a bank or family)*
4. *To work elsewhere as a freelancer (other employer)*
5. *To seek cooperation with young firms*
6. *To seek cooperation with experienced firms*
7. *To seek cooperation with other businesses*
8. *To maintain a website*
9. *To maintain an online social media profile*
10. *To maintain a weblog or microblog about one's work*
11. *The membership of an architectural network*
12. *The membership of a social network club*
13. *The membership of a hobby club*
14. *To do volunteer work*
15. *To do other activities in the construction industry*
16. *To do other design activities*
17. *To work in a niche*
18. *To specialise in a contemporary issue*

In general, there are differences to be found between the starting firms and the more experienced firms. The starting firms had filled in more different strategies than experienced firms had done in their start-up period. The results can be seen in the graphs in fig. 26 on the next page. The numbers correspond to the following strategies:

The data shows some remarkable results. Several of the highly regarded strategies appeared to be not as commonly used as one might think. Only 38% of all respondents had written a *business plan* during their start-up period; of the starting firms this was much more (45,5%). Of all the respondents, 17,5% had *appealed for a start-up grant* and 11,5% had *appealed for a loan*. 1,8% had appealed for both. Experienced firms had appealed more often for a loan (12,8%), but starting firms had appealed more often for a grant (18,8%). Perhaps architects have become less assured that they will be able to repay their debts.

69,7% of all respondents kept a *website* during their start-up period. It should be mentioned that this number is relatively low because it also concerns firms which were starting up when internet was still non-existent. Of the firms still in their start-up period, 94,1% kept a website. Considering that the possibility of keeping a website as a professional marketing tool started around 1997, of the firms founded from this date, 85,4% has kept a website during their start-up period.

Keeping a weblog has found its way in marketing as well since around 2001. Despite the large number of young firms amongst the respondents, and keeping a blog or microblog (such as Twitter) is considered a cheap, efficient and trendy marketing tool, keeping such a blog is one of the least used (12,7%) strategies for firms founded after 1998 (9,4% of all respondents). 59,0% of firms founded in 1998 or later has *kept a professional profile at a social network site* during their start-up period (46,2% of all respondents). The use of professional social networks started around 2002.



The study has taken two different types of expansion into account. 29,9% of all respondents used their firm to engage in *other activities within the construction business*. This percentage remained the same amongst all firms. 63,2% of all respondents engaged in *other activities similar to architecture*. This appears to be more popular for starting firms, 73,3% as opposed to 55,6% for experienced firms. 41,0% had *income from a source or enterprise other than their own firm*. This percentage was also higher amongst starting firms, (49,5% as opposed to 34,6% for experienced firms).

41,5% of all respondents had sought *cooperation with more experienced firms* and 37,2% had sought *cooperation with other starting firms*. This last strategy appears to be much more popular nowadays, as starting firms are doing this much more often (59,4%) than experienced firms had done (20,3%). 51,7% had *cooperated with other parties in the construction business*. To improve and to keep up to date with knowledge on strategies, developments and innovations of the architectural business, 31,2% became *member of an architect network*. To expand their network 25,6% became a *member of a social club* and 17,1% of a *hobby club*, 43,2% engaged in *volunteers work*. Both the *membership of a social club* and *volunteers work* has risen in popularity in recent times (30,7% and 50,5% respectively for starting firms).

To increase recognisability, architectural firm manoeuvre themselves within certain niche markets. 46,6% specialise in a *niche market*, 47,0% *specialise in specific current issues*. The percentages of architects who pursued a niche in contemporary issues did not differ much for experienced or starting firms. Although the nature of the specialisation is changing, the choice to pursue such a niche seems to be more of a trait of personality and interest than of economic necessity.

7.4.2 Career strategies

Firm activities

To increase the workload of a firm, architects often undertake other activities, while diverting from its core business. The respondents were asked to share which other activities their firms undertook, if any.

84% of all respondents were involved in any type of sideline activities, which are not strictly architecture related. The results can be found in fig. 27.

16,7% of all respondents stated their firm operated in other activities of the construction process. 58,5% stated that their firm operated in other design activities. 43,9% took on research activities, 44,3% did consultancy services and 14,2% other activities.

Niches

A typical strategy is to specialise as a firm in a niche market, a specific approach which makes the firm unique.

The resulting data for this section question turned out to be rather unexpected. The amount of respondents who claimed to work in certain niches was much higher than expected. 68,3% of all respondents stated to work in a niche or specialisation. Of those 18% of the respondents stated to work in a niche for a specific style. This number seems very high. A possibility is that many respondents have misunderstood the question. To work in a niche, is to seek to specialise in assignments of a specific nature, but also that one can use these qualifications as a marketing tool to receive such assignments. At what point one may claim that work falls under such a specific niche is unclear and has not been clarified sufficiently in the survey.

The definition of a niche is not always perceived to be the same amongst all the respondents. Most architects understand the benefits of working in a niche and will try to acquire niche assignments, however, they might not use the specialisation as a marketable distinction. The question which allowed the respondents to comment or clarify their answers in an open section showed that several of the architects had something else in mind. Some architects elaborated on their niche, using statements such as *"I have a better*

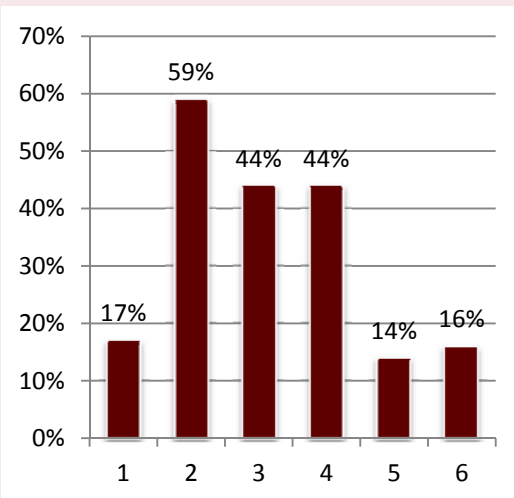


Fig. 27: Firm activities

1. Activities in construction
2. Other design activities
3. Research
4. Consultancy
5. Other
6. None

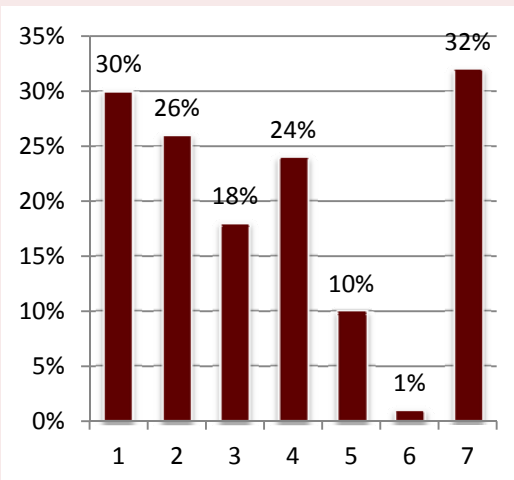


Fig. 28: Niches

1. Specific buildings
2. Specific clients
3. Specific style
4. Specific process
5. Specific organisation
6. Other niche
7. No niche

understanding of what the client wants", which lead to conclude, that the question was not clear enough for a number of respondents. Given the nature of the answers, it is probable that many respondents read the question as *"Have you ever worked in a niche market?"*, *"Are you trying to work in a niche market?"* or *"Do you consider yourself unique as opposed to other firms?"*

This makes the gathered results less distinctly defined. Nonetheless, the results are shown in the graph in fig. 28.

Of the respondents 30,1% stated to be in a niche for specific buildings, a specific market or a unique type of assignments. This includes markets such as sustainability or restoration, but also the market for hospitals. The percentage of architects in a niche market is much higher among experienced architects (37%) than starting firms (21,2%). This is probably due to the fact that architects usually don't start in a niche. At first, architects take on all assignment they can acquire. The first few assignments have a great impact on the rest of the career, as they tend to attract other assignments of the same type. With time, architects slowly find their own position within the market and tend to generally settle with a specific network of contacts and specific assignments.

25,5% of all respondents worked for specific clients. These include private clients, developers or housing associations. Here, the experience of the firm does not have an effect on the amount of firms in this niche.

Of all respondents, 24,3% claimed to work in a specific or different design process or realisation process. This includes the architects that focus on cost steering, efficiency and design work for a contractor. There is no difference in experience levels of firms.

Almost twice as many starting architects (13,5%) mentioned working in a specific organisation of the firm or the construction process as experienced architects (7,4%). This includes work with a system of collective private clients. This corresponds with a current rise in popularity amongst architects for this system. During the interviews, several architects (respondents 3, 8 and 10) mentioned a desire to work with or even a specific focus on the system. The percentage was 10,0% for all respondents.

A surprisingly high percentage of 17,6% mentioned to work in a specific niche for style. The intention of the question was to find the amount of architecture firms which work in a specific historical style such as post-modernism or the currently popular retro styles. However, the question was interpreted by many respondents as a question whether they thought their style was distinctive compared to the work of others. As a result, the results don't show the initially desired numbers. The numbers only work when the boundaries of niche markets are stretched to carry a broad definition. (see fig. 28)

Personal activities

Another strategy to increase income is to perform other activities next to the architectural firm. It appears as if such activities are rather rare. 71,9% of all respondents stated no other source of income than their firms. The amount of activities the architects pursued were so low that the results were deemed unreliable. For the remainder of the study, several activities were taken together.

Of the activities that were undertaken 7,1% were doing architecture related activities. 1,9% did research for other employers. Not a single respondent mentioned doing project management work outside of their firm. 11,9% was involved in teaching or educational activities. 12,3% mentioned other, non architecture related activities. (see fig. 29)

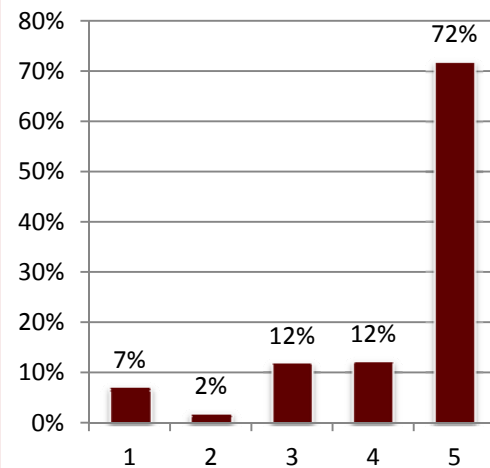


Fig. 29: Personal activities

1. Architecture related
2. Research
3. Teaching
4. Other
5. None

7.4.3 Working time

To determine the amount of effort spent on their architectural firm the questionnaire asked the respondents their weekly working time.

The amount of time which is spent in the firm is not only a chosen strategy but it also shows the time and effort spent on other activities outside the firm. In this way it could also be seen as a measure of success.

The architects were asked how much time they spent during their start-up period and how much time they spend nowadays. This allowed comparing the evolution. Architects that were still in their start-up phase were only asked how much time they spend nowadays. The questionnaire gave three categories to choose from, representing 3 (<25 hours), 3 to 5 (25-40 hours) and more than 5 (>40 hours) fulltime days. The results are shown in table 14 below.

	1	2	3	4
<25 hrs	13,8%	24,8%	5,3%	9,9%
25 - 40 hrs	30,6%	35,6%	26,7%	35,90%
>40 hrs	55,6%	39,6%	67,6%	54,2%

Table 14: Working time

- 1 Total architects during start-up
- 2 Starting architects during start-up (now)
- 3 Experienced architects during start-up
- 4 Experienced architects now

The data shows that during the start-up most architects spend more than five fulltime days in their firm (55,6%). Nowadays however, only 39,6% of the starting architects spends more than five fulltime days during the start-up. Experienced architects used to spend much more time in their firms than starting up architects do nowadays, 67,6% spent more than five days in their firm.

Experienced architects also spent less time in their firm then they used to when they were younger. However they still spend more time in their firm than starting architects do now.

These numbers suggest that the number of hours architects spend in their firms nowadays has become less. This could be related to the fact that there simply is not as much work as there used to, both for current starting architects and for the experienced architects. However, the time architects spend in their firm is not only spent on architectural work. There is the marketing, acquisition and administrative tasks. In the interviews, the architects mentioned how they have perceived to have too little time to do their marketing. It does not seem as if architects have too little to do. It is more likely that architects are also not able to work in their firms because they have other activities to do, either personal or professionally. This also became visible during the interviews. Many of the starting architects had work or projects on the side to sustain themselves because the work of their firm was simply not sufficient.

8. Typologies

8.1 Introduction

This chapter shows the results of the attempt to order the architecture firms into different typologies by using the method of Coxe, as described earlier. As stated before, the typologies should not be interpreted as strict divisions. It is impossible to judge a firm by a few characteristics and incorrect to reduce it to one of the three typologies. A well functioning firm will incorporate elements of all three typologies. Each firm's business model and management style is slowly composed by the work it does and the ever growing portfolio. The work methods and convictions of a firm may not be fully representative of the firm work. Ordering the firms into three strict groups will create a large margin for error. This is why a softer distinction is made, consisting of nine different sections, as visualised in the model of fig. 30 below. Each of the three typologies, *Strong Idea*, *Strong Delivery* and *Strong Service* is flanked by two other sections, representing areas less distinctly defined. To build up the typology a firm belongs to, respondents are asked three of the questions to define three properties which define the typology according to Coxe. Each firm is given a grade which puts it in one of the sections. This method will be discussed after the results of the three questions. The three properties which form the typology are listed below.

Typology

1. The firm's design technology
2. The organisation of the firm,
3. The most important aspect of a design

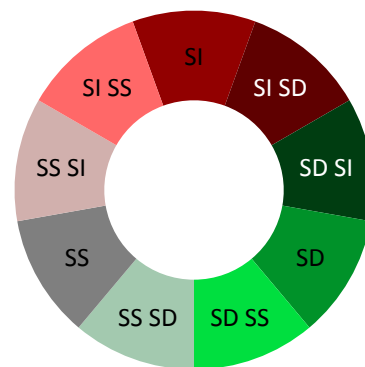


Fig. 30: Typologies

8.2 Defining the firm typology

The firm's design technology

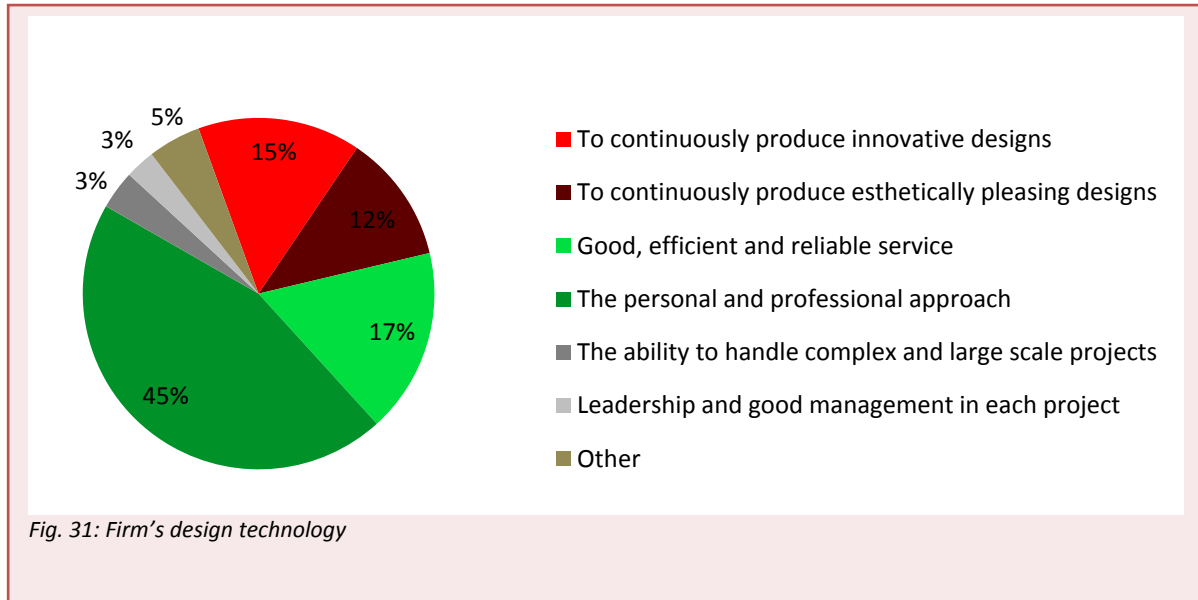
The different typologies are distinguished by an emphasis on several of a number of properties of the architecture profession. The main one is called *design technology* by W. Coxe⁷⁷ and is the main description of the work method and focal point of a firm. It asks the respondents to name the emphasis of their firm.

The architectural profession is based on a highly competitive basis of reputation and even though it consists of different elements, this is generally measured more by the creative skills than by the service it provides or the efficiency of its delivery. Therefore, it is expected that not many architects will gladly admit to being something other than a *Strong Idea* firm. Instead, the respondents were asked to state the feature of their firm which is most appreciated by their clients. In this way, they move from object to subject of the judgement, which makes it easier to criticise oneself. Each typology was divided into two different answers, as to allow for small differences in

⁷⁷ Coxe, W. et al. (1987) p11

opinions amongst the respondents. The respondents were left to choose a seventh option, if they felt the given ones were insufficiently portraying their firm. If this seventh open answer would clearly point out characteristics of one of the three typologies, they were added accordingly afterwards.

The chart below gives the possible answers which related to the appropriate typology. The colors of the chart indicate the different typologies. The red portions relate to the *Strong Idea* firm, the green portions relate to the *Strong Service* firms and the grey portion relate to the *Strong Delivery* firms. The shades in colour have no additional meaning here. (fig. 31)



The results show a very large portion of the respondents (62%) to be *Strong Service* firms and a very small portion (6%) to be a *Strong Service* firm. Most respondents pointed out that their personal and professional approach was their most valued asset (45%). One would expect that the *Strong Idea* firm, which tends to be the most desired firm typology, would be the largest group. Coxé also predicted that these architects are the most represented. However, the questions and the values that go along with it are chosen by less than a third (27%) of all respondents. The main explanation for these results may be that the majority of all respondents were young and single person firms doing smaller projects. The informal nature of this type of work is more likely to bring a focus on personal contact. A second explanation could be that the results are caused by a change in mind set of firms in the current economic conditions. The interviews pointed out how a more professional and service oriented attitude was aspired by young architects. The values which are associated with too much creativity are that of too little professional attitude, an image younger architects try to avoid.

A third explanation could be that the question was simply not posed properly. Although it was intended to have all answers appear positive, some of the answers might have been more attractive than others. Certain expressions may have been too generic. However, it is unlikely that these issues have such a large effect on the results.

Firm organisation

Coxé describes how the three typologies affect and influence several aspects of a firm. The second aspect is the organisation of the firm. It includes the way teams are set up, the way work is handled and how principals divide the work. Each method of firm organisation is related to the design technology in that it provides the ideal environment to accommodate the work method.

The question was set up as to use the characteristics of the organisations in each of the options. A distinction was made between firms with employees and without. The method of Coxé

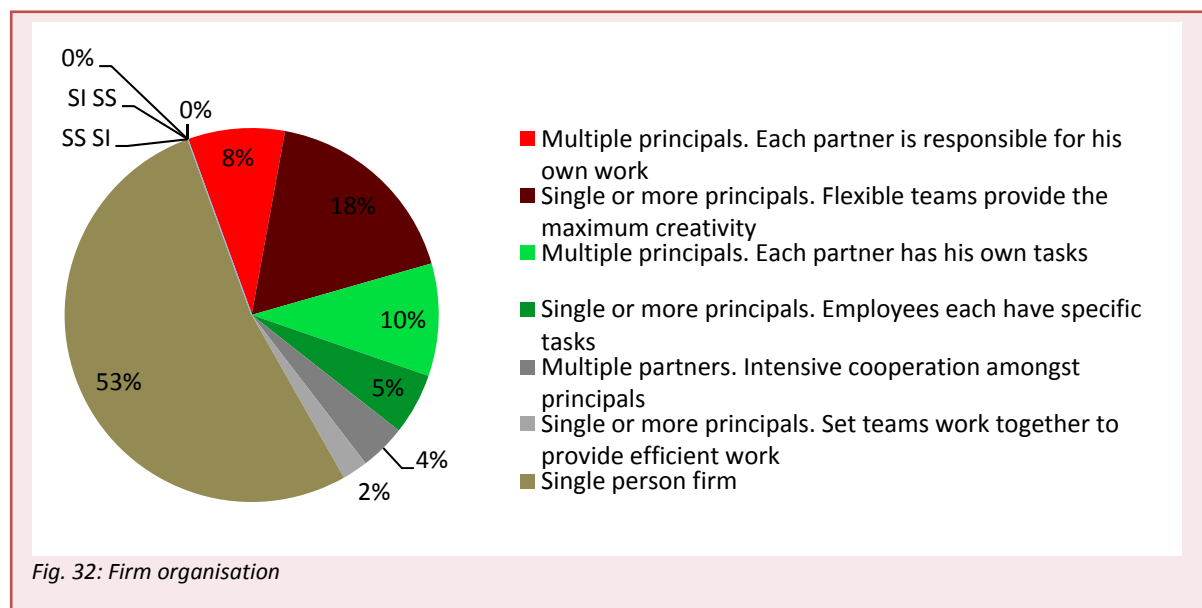
was defined with larger firms in mind, but since the amount of larger firms is small in the Netherlands, the questions were altered in such a way that they are also applicable to smaller firms. To reduce confusion over the question for single person firms, there was a seventh option to allow for these respondents. Unfortunately, the single person firm does not say much about the organisation of the firm.

The *Strong Delivery* firm is “highly departmentalised”, works like an “assembly line” and relies on repeated work in order to increase efficiency. The principals and all employees often have their own tasks within the firm. The firm relies on efficiency and standardisation of the decisions and the design process. When there are no employees, the different partners each have their own tasks.

The *Strong Service* firm is set up like several teams, where the members, by working together for a long period of time are fully accustomed to each other. When there are no employees, the principals work together intensively.

The *Strong Idea* firm generally works best when set up around and to accommodate one “guru” of the firm, the principal with the highest position in the firm. However, this type of firm does exist with multiple principals. In this case, the work is unlikely to be shared between them. The firm works as a combination of two or more separate firms within a firm. Work is divided flexibly among the employees according to the requirements of each assignment. When there are no employees, the work is also rather separated.

The result of the question is shown below (fig. 32).



The results show an expected large portion (53%) of single person firms. However, of the remaining half, the division is very different from that in the previous question. Here the portion associated with the *Strong Idea* firm is the most pronounced (26%) as compared to the other two. The answer where the creativity is emphasised was seen as the most valued by clients by 18% of the respondents. The portions related to the *Strong Service* are now only 15%. The portion related to the *Strong Delivery* firm (grey) is small here as well (6%). Apparently, although architects try to professionalise their firms and try to avoid being branded as too creative and the accompanying unprofessionalism, their preference in work methods betrays that the change is more that of image than of personality. Architects feel that the profession needs change, and are changing their attitude, but they are not able to change their work methods yet.

Most important aspect of the design

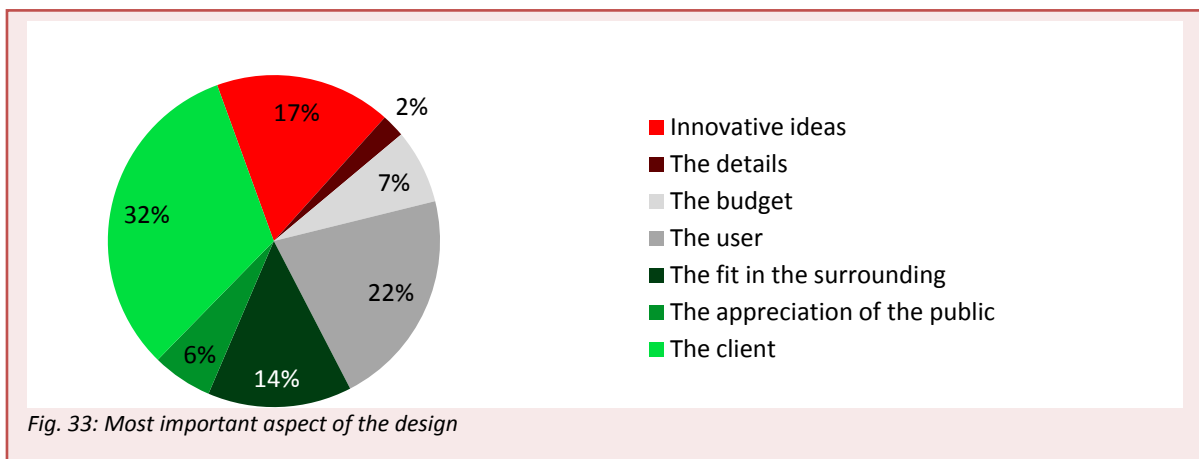
Next to its design technology and the organisation of the firm, the third important element to denote a firm typology is the firm’s point of emphasis during the design.

In the *Strong Idea* firm, the focus often lies on the design itself, aesthetics, innovation and an attention to detail.

The *Strong Delivery* firm is focused more on the efficiency of the design process and the fit of the actual product in relation to the program of requirements and providing an efficient design within budget and on time. *Strong Delivery* firms design best for developers or businesses that see the result in a financial or product sense. The result must be able to be sold, rented or facilitate for the lowest possible cost. The most important aspects are the budget, its use and its value.

The *Strong Service* firm often focuses on the social aspect of the design. The clients are often governmental or organisations who are both user and owner. The result should be custom made to facilitate and reinforce the function and image of the organisation. The process is often very personal. The most important aspects are the client and how it is valued by others.

The results are shown in the graph below (fig. 33).



The results show that again, the elements which define the *Strong Service* firms are valued the most. The most important aspect in the design was found to be the client, followed by the user. The third most important aspect was found to be the innovative ideas. Interestingly, the three typologies are all represented in the three most important elements in the design. Those elements which are highly regarded are associated with a very professional attitude and of which the general image is that they have been neglected in the past period in time.

The ideals related to the *Strong Idea* are not valued highly and those related to the *Strong Delivery* are valued highly. The previous question showed that despite the values of the *Strong Idea* being regarded as less important at the moment, many architects still have such work methods.

The used method also incorporates the respondents' second and third choices. Interestingly, the elements of the *Strong Idea* were relatively valued as the second most important element.

8.3 Combining to form firm typologies

With the elements which describe the different typologies, the next step is to appoint typologies to the architects themselves. The three aspects of firm typology were combined to form a general idea and categorisation of the respondents. Each respondent was given a grade for each typology.

The grade is composed of points awarded for each answer related to the different typologies. Each question was awarded with the same amount of points (6). Since the third question (most important aspect of the design) allowed for a second and third choice, these were also taken into account. For this question the points were awarded accordingly.

The used method can be simplified into a formula which is shown below.

$$Points = (x * 6 + y * 6 + (xa3 * 3 + xa2 * 2 + xa3)) / n * 100$$

Where

$x = 6 * \text{Firm design technology}$

$y = 6 * \text{Firm organisation}$

$z = 6 * \text{Most important aspect of the design}$

$= \text{total number of points awarded}$

The calculation provides each respondent with a grade for each typology. The different grades allowed assigning the most fitting typology to the firm.

The results can be seen in the chart below (fig. 34).

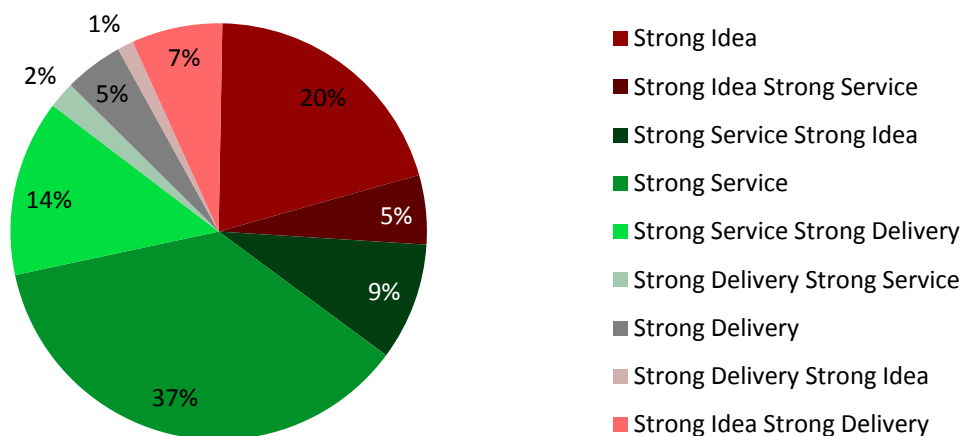


Fig 34: Distribution typologies

The results show that *Strong Service* firms and their derivatives form the largest group (59%) followed by the *Strong Idea* firms (33%) and the *Strong Delivery* firms (8%). These numbers correspond with the numbers in the previous sections, but do not correspond with the estimates which Coxe found in his study. He found much more firms which are considered Strong Idea firms. This is most probably due to the fact that times change. Coxe's study stems from the early 1980's. The typologies which he described are flexible and their distribution changes in time corresponding with the changes in society, general ideologies, the necessities and organisation of the construction industry as a whole.

9. Results: The success of different strategies

9.1 Introduction

This chapter focuses on the effects of different strategies on success. This chapter describes the analysis of the quantitative data gathered with a survey. The chapter describes the results a logistic regression and a one-way ANOVA. Cross tabulation is used when necessary to explain relations methods method and results to discover the relations between the strategies and the different types of success, called *success factors* in this research.

In this study, a number of strategies and success factors were distinguished and statistical data displayed for each. As mentioned earlier, the relations between strategies with success factors were analysed and compared using three different methods, for which this chapter acts as the description of the results. The strategies include the *start-up strategies*, the *career strategies* and the *working time*. The characteristics include the *architect characteristics* and the *firm characteristics*. The success factors include the *income*, the *firm size*, the *achievements* and the *subjective success*. The strategies, characteristics and the success factors were discussed in previous chapters and are mentioned here for recollection.

Strategies

1. Start-up strategies
 - a. Start-up strategies
 - b. Working time during start-up
2. Career strategies
 - a. Firm activities
 - b. Niche
 - c. Personal activities
 - d. Working time overall

Characteristics

3. Architect characteristics
4. Firm characteristics

The *start-up strategies* are those strategies which are used during the start-up, the *career strategies* are those strategies which can be used during the entire career, which define the firm and the architect and act as career paths. The *work hours* are the number of hours an architect spent or spends in his firm. The *firm activities* are those activities that the firm partakes in, which are generally not considered the core activities of the firm. Such activities are often undertaken by firms to spread income, or out of interest. The *niche* is the specialisation or type of assignment in which a firm operates. The *personal activities* are activities which the architect undertakes besides his work for his firm.

The different types of success to which the strategies are compared are listed below:

Success factors

5. Income
6. Firm size
7. Subjective success (*personal and of the firm*)
8. Prestige (achievements)
 - a. Publications (*recent, at the start of the career, in professional literature and in total*)
 - b. Competitions (*recent, at the start of the career and in total*)
 - c. Architecture prizes (*recent, at the start of the career and in total*)

The results in the chapters often refer to an increased chance of success as compared to the mean. Before using the logistic regression test, the success factor is split into two categories, success and no success, using the median of the factor as the threshold. A table with the means and medians of all the success factors provides an overview of these numbers and an impression of the full population in the study. The medians of the success factors for competitions and for architectural prizes are 0, which indicates that more than half of the responding architects did not win competitions or prizes.

Success factor	N	Minimum	Maximum	Mean	Median
Income	187	€ 1.000	€ 6.500	€ 2.600	€ 2.500
Firm size	249	1	7	2,25	2
Publications in the last 2 years	207	0	200	5,7	2
Publications in the first 5 years	200	0	100	6	2
Publication in literature	201	0	70	4,2	1
Publications in total	194	0	200	14,6	4
Competitions in the last 2 years	202	0	6	0,6	0
Competitions in the first 5 years	200	0	15	1,1	0
Competitions in total	202	0	30	2,1	0
Architectural prizes in the past 2 years	201	0	9	0,3	0
Architectural prizes in the first 5 years	199	0	9	0,4	0
Architectural prizes in total	206	0	15	0,7	0
Subjective personal success	218	2	10	6,9	7
Subjective firm success	219	2	10	6,2	6

Table 15: Means of the different success factors in the study's population

9.2 Logistic regression

9.2.1 Introduction

The first data analysis method used is logistic regression. As explained earlier, logistic regression is applied to find which strategies are related to a particular success factor. The relations are then quantified with odds ratios.

In this study, success is expressed with four different factors: income, firm size, subjective success and achievements. These relate loosely to financial rewards, firm success, personal satisfaction and prestige. While income and firm size are stand-alone measures, subjective success is built up of personal subjective success and the subjective success of the firm. The achievements consist of publications, competitions and architectural prizes.

Instead of using only a single success factor, various success factors can also be combined to represent a certain type of success. For example, the different types of achievements and awards for architects can be combined into the success factor *prestige*.

Each success factor is built up of different variables, which together incorporate the different characteristics of the success factor, but each factor also has a different set of variables which are measured, next to strategies. Subjective success, for instance, can also be the result of satisfactory income or gaining prestige. Similarly, a high income could be the result of participating in competitions, or receiving many publications. In this sense, these variables which are considered success variables can also be used as strategies.

Winning competitions and earning publications is much more a result of strategic choices than winning an architectural prize. There are many architects who do not participate in competitions and if architects will not contact the press, their projects will not be published. These architects will obviously win less competitions and the data analysis will not be able to measure their success equally as compared to other architects. This would result in an uneven measurement of this success. For this reason, different types of success have been analysed.

The different success factors have been combined to form four measures of success to differentiate the existing types of success.

Income is a type of success which is easy to measure. A division has been made between architects who earn more than the median and those who do not. To define the threshold for success, a limit was set at €2.500, - per month, the median income of the total population in the research.

To define a threshold for subjective success is not as easy. An average of a combination for personal success and that of their firms has been used. The threshold has been set at a score of 6,67, which is the median score given by the respondents.

To define the threshold for prestige a system has been set, which takes into account the importance and value of the different achievements. The reasoning behind this is that not all achievements are equally common. The previous result showed that architectural prizes are less common and much harder to obtain for architects than winning a competition. Publications on the other hand are the easiest to obtain and the most common of the three achievements. Valuing these achievements as equal successes would not be correct. This was taken into account by compensating the relative difficulty of these achievements. Winning a competition was valued at three times a publication, while winning an architectural prize was valued at five times a publication. Although the different achievements may be valued differently by other individuals, the results do not differ significantly when these relations are altered. Instead of numbers of achievements, the results become *award points*. The threshold was set at six *award points*, the median in number of point's respondents had gathered.

Publication: Competition: Architectural Prize = 1: 3: 5

Since publications are a means for many architects to improve their marketing, an analysis was also performed to see if there are strategies that correlate with publications without taking the other achievements into account. To define a threshold for the number of publications to consider successful, the regular method of using the median was insufficient. The median for the number of publications in the population was four, which, when architects see publications as a means of success, can hardly be considered success. Instead of using the median, the bar was set higher at fifteen, which is the mean of the sample. See the table below for an overview.

	<u>Success</u>	<u>Composing variables</u>	<u>Threshold</u>
1:	Income	Income	Median €2.500,-/m
2:	Firm size	Firm size	Median 2
3:	Subjective success grade	Firm success + Pers success	Median grade 6,67
4:	Prestige	Publ + (3*Comp) + (5*Arch Prizes)	Median 6
5:	Publications	Publications	Mean 15

In initial analyses, strategies which are used more prominently by starting firms, turned out to be of negative influence to the success of architects. The high amount of unsuccessful architects amongst starting firms would have distorted these results. Therefore, the strategies associated with starting firms were left out for both income and achievements. For subjective success and publications alone these strategies did not alter the results significantly.

9.2.2 Results

For each success factor, a measurement is done comparing all the different strategies with the success factor. The outcome of the logistic regression is a list for each success factor of the strategies which have a significant relationship with it and a numerical outcome for each of these significant strategies. The outcome is always positive and shows a positive correlation for a number above 1 and a negative correlation if the number is between 0 and 1. The relations are correlational, which means that the directional causal relation is not distinguishable.

An overview of the results can be seen in the table on the next page. The strategies are opposed to the success factors. The red cases indicate a negative relation, the green cases indicate a positive relation. The number in the cases shows the relative correlation factor. A grey blank case indicates that there is no significant correlation. The results in the tables 16 and 17 below are the most important results. A white blank case shows that the strategy was left out, because the results were distorted too much. Not all results are shown. After the tables a more extensive description is provided.

		Success factors			
		Income	Subjective	Achievements	Publications
Start-up strategies					
1	Business plan				
2	Appeal for a start-up grant			3,4	2,9
3	Appeal for a loan			3,4	
4	Work elsewhere	0,2			
5	Cooperation with young firms				
6	Cooperation with experienced firms				
7	Build up relations				
8	Maintain a website				
9	Maintain a social media profile				
10	Maintain a (micro) blog				
11	Architectural network	0,4			
12	Social network club				
13	Hobby club	2,8			
14	Volunteer work	0,3			3,1
15	Other activities in the constr. industry		0,5		
16	Other design activities				
17	Work in a niche				
18	Specialise in a current issue				
Working time		Inc	Sub	Ach	Pub
During start-up		3,4	1,6	4,3	2,0
Other successes		Inc	Sub	Ach	Pub
1	Income				
2	Competitions				
3	Architectural prizes	1,2			
4	Publications	1,0			

Table 16 Correlation matrix start-up strategies and success

	Left out of the comparison
	Included in the comparison
	Positive correlation
	Negative correlation

9.2.3 Start-up strategies

Income

There are few start-up strategies which are positively correlated with a higher income. Only the *membership of a hobby club* seems to have a positive correlation. It appears that the possibilities of building up a network at a hobby club are stronger than in the other network options. The informal environment of a hobby club acts as a meeting place which can generate lasting friendships. During the interviews, respondent 7, a more experienced architect appeared to confirm this conclusion. Although not exactly a hobby club, he stated that his membership of an ongoing management course had helped him acquire work. It comes as no surprise that the working time during the start-up correlate positively with income. Architects who work more hours than average during their start-up have a 3,4 times higher chance of a higher income than those who don't. The amount of certain achievements also correlates with the income of architects. Both *publications* and the amount of *architectural prizes* correlate positively with income. This last result may not be very surprising since architects who win prizes as those prizes are generally won more by experienced and accomplished architects. These architects have acquired a better accessibility to means and connections to earn publications and perhaps also architectural prizes. Winning more publications, often seen as a very prestige driven goal is apparently also a strategy which can raise an architect's income.

In contrast, there are three strategies that have a negative correlation. *To work elsewhere*, as a freelance architect, to be involved in an *architecture network* and to do *volunteer work* are all correlated with financially less successful architects. For architects who work freelance, the chance of an income above average is 0,2 times that of architects who don't. For architects who are members of an *architect's network*, the chances of a higher income are 0,4 times as high, while architects for who do *volunteer work*, the chances are 0,3 times as for those who don't. To do freelance architectural work is more common amongst those architects who are not able to survive from the work they acquire themselves. They need the extra work from other architects. These strategies are not specifically related to starting architects, but are more closely related to smaller and less successful firms. These strategies are a very common sight amongst smaller firms. It is interesting to see that these results acknowledge this, but also that even though the strategy's main purpose is to improve income, it does not do so on the long run. Work done for others lacks the possibilities to use the work to build up a network or to use it for marketing purposes. The lack of positive results from the architect's networks is explicable too. Such networks are generally a way to develop knowledge and theory of the profession, but they tend to concentrate too little on the practical side of it. Such ideas had been observed during the interviews too and these results confirm this.

Subjective success

For subjective success, there is only one strategy which has a significant correlation, but it correlates negatively. The architects who perform other activities in the construction industry actually have half (0,5) the chance of a higher subjective success. These activities also include the work done as *creative developers*⁷⁸. As stated during the interviews, the development work is a heavy investment as it takes up a lot of time and the efforts are high as compared to the eventual results, although this idea cannot be confirmed as the question did not specify sufficiently which activities are meant. It remains unclear what really causes the negative results.

It is interesting to see that there are no other successes which correlate with subjective success, suggesting that the feeling of success is not related to objective success.

Finally, the working time spent during the start-up phase is correlating positively with the feeling of success. Even when architect work hard but are not receiving any physical rewards or achievements, they are able to feel successful.

⁷⁸ Also called a pro-active method of working, see chapter 6.

Achievements

The various achievements were not all valued the same. As discussed previously, the success of the respondents was compared with a system of *award points*. The achievements were also tested separately. There are two strategies which correlate positively with winning achievements. Architects who *appealed for a start-up grant* and those who *appealed for a loan* both had 3,4 times the chance of winning more than the average amount of achievements. At first glance, the combination of these results suggests the need for financial security to win achievements. Participating in competitions is often expensive and time consuming. It is understandable that those starting architects, who earn little, would choose not to participate in competitions and instead focus on actual work and that winning competitions is made easier for architects with financial stability. However, there are two indications that might suggest otherwise. First, the fact that architects with either kind of financial support also wins more publications shows that the explanation should not only be sought in the expenses of participating in competitions, but primarily in the skills of the architect. Secondly, the fact that, as we have seen before, income does not correlate with winning competitions, shows that to win competitions, it does not necessarily require a larger income. Although it may be of use to have some stability when entering competitions, it is not the architects with a higher income who win more. Perhaps the financially more successful architects have less interest in participating in competitions, because they have a certain degree of success already. Start-up grants are given more often to promising and skilful architects. The skill of the architects with a grant would explain why they collect more achievements. When the achievements are tested separately, it becomes clear that there is another difference. Architects who appealed for a start-up grant scored better for publications, while architects who appealed for a loan performed better concerning competitions. These results may be related to the fact that architects who win publications are closer to the avant-garde and contemporary issues in architecture. Competitions have a broad spread from very contemporary to very practical. Especially the vast amounts of competitions for private clients may result in the fact that competitions are won more by business minded architects.

Unsurprisingly, the *working time* during the start-up correlate positively with the success of acquiring achievements, both when combined and when the achievements are separated. Architects who worked longer hours than average have a 4,3 higher chance of more achievements, while the chance of more publications is only 2,0 times higher. It appears that working long hours is beneficial to all types of success.

To do *volunteer work* had appeared to have a *negative* correlation with income, but interestingly, there is a *positive* correlation with the number of publications architects acquire. Respondents who did volunteer work had a 3,1 higher chance of receiving publications. This result only appears for publications and not for the other achievements. To do volunteer work may have improved the respondents' network, especially when the volunteering is related to the architectural profession.

		Success factors			
		Income	Subjective	Achievements	Publications
	Firm activities				
1	Activities in construction			2,2	
2	Other design activities				
3	Research		0,9	2,6	2,1
4	Consultancy				
5	Other				
6	None	2,5			
	Niche	Inc	Sub	Ach	Pub
1	Specific buildings	3,0		2,2	
2	Specific clients		2,2	1,9	2,0
3	Specific style				
4	Specific process			2,6	
5	Specific organisation				
6	Other				
7	No niche				0,4
	Personal activities	Inc	Sub	Ach	Pub
1	Architectural elsewhere		0,2	0,2	
2	Calculations				
3	Consultancy				
4	Research				
5	Construction supervisor				
6	Management				
7	Teacher				2,0
8	Other, arch related	5,6			
9	Other				
10	Other means of inc		0,2		
11	None	11,0			
	Working time	Inc	Sub	Ach	Pub
	Overall	6,2		3,3	3,4

Table 17 Correlation matrix career strategies and success

	Left out of the comparison
	Included in the comparison
	Positive correlation
	Negative correlation

9.2.4 Career strategies

Firm activities

The *firm activities* turned out to have various effects on success. A very positive effect however, is for those respondents who pursued *no other activities* next to architecture. Those respondents had a 2,5 times higher chance of receiving a higher income.

There are no firm activities which correlate positively with subjective success; of the firms who performed research, the architects were 0,9 times as likely to grade their success with a higher grade. Despite this, this same activity correlates positively with achievements. Respondents who performed research were 2,6 times more likely to win a higher number of achievements. It is unclear why these architects, who perform better in achievements, are unsatisfied with their success. Their ambitions and achievements in their personal subjective success does not match their objective success. Perhaps the fact that these architects are not able to turn the success in achievements into financial success or growth makes the architects feel unsuccessful. Another possibility is that architects who perform research are generally more inclined to theorise on the profession of architecture. Their primary interest may be in the theoretical elements of their practice and less in the business element.

Respondents who were doing other activities in the construction sector are also more successful with achievements. Those architects have 2,2 times the chance of winning higher than average *award points*. This final result seems surprising, since activities in other businesses seem to indicate an inclination towards the practical side of the profession.

Niche

The results for niches show that working in a niche has only positive results. However, there are differences. The architects whose firms mainly design specific types of buildings have 3,0 times as much chance of having a higher income. There are no other niches which show a positive correlation with income. Architects who work for specific clients have a 2,2 times higher chance of giving their success a higher grade. Architects in these two types of niches also perform better in terms of their achievements. Their chances of more than average achievements are 2,2 (*specific buildings*) and 1,9 (*specific clients*) times higher. To work with a *specific design or construction process* also has a positive correlation (2,6 times higher chance of success) with achievements. To work in a niche seems to be one of the most successful strategies so far, especially the niches for specific buildings or specific clients. These results were also visible in the previous cross tabulation, but it remains unclear exactly which buildings or clients are the most profitable.

Personal activities

The results for personal activities show mixed correlations. The most spectacular result is for those respondents who perform no other activities next to their firms. These architects have an 11,0 times higher chance to have an income above average. An explanation is the fact that architects who perform other activities separate their income between that from those activities and that of their firm. This makes the income of their firm naturally less. Architects who perform *other architecture related* activities see an increase in the chance of a higher income. These activities were not related to the core activities of an architecture firm, but the sharing of risk, network, experience and resources may be beneficial. Those architects have a 5,6 times higher chance of a higher income. Amongst other, the activities in this group were architectural tour guide and to build mock-ups for other architects. These activities may not be directly related to the core activities, but their connection with the profession may bring connections or specific knowledge which may aid the firm. Another possibility is that these results are caused by the fact that there are only a few respondents in this category.

There are no *personal activities* which correlate *positively* with subjective success. Only *other architectural work* as a freelancer and *other means of income* correlate *negatively*. It is interesting to see that there are also no *firm activities* which correlate with subjective success. It seems as if there

may be many architects who are either dissatisfied by the fact that they are not able to live off the work of their firm alone, or, they are unsatisfied with their performance in their firm and this makes them venture elsewhere. Those activities which correlate negatively with subjective success are to work elsewhere as a freelancer and to have other means of income. Although it is unspecified which means are meant, this income does not come from any work activities.

Respondents who work as a teacher next to their work as architect has a 2,0 times higher chance of a higher number of publications. It is probable that these architects have a closer connection to the theoretical position of the profession and due to their work at the university have a closer relation to those who produce publications. This result is only visible for publications, but not for the other achievements.

Working time

When the *working time* is tested, it comes as no surprise that there is a strong correlation with the different success factors. The more work and effort is put into a firm, the more income (6,2), publications (3,4) and other achievements (3,3) are acquired. However, the subjective success is unaffected by the working time. Where in the start-up phase the effect was noticeable, it has no significant correlation in the overall career. This is an interesting result that shows a progressing perception of what success means to architects over time. Where at the start of a career working hard, meeting new people and learning is experienced as success, at a later time in the career measurable achievements are more important and hard work is not seen as success by itself. This is confirmed by the results in the interviews. The younger architects tended to be more idealistic, and perceived materialistic factors, relevance or fame as important, while the more experienced architects preferred more introvert success factors, such as stability of the firm, personal satisfaction and pride in their work. Awards and income become less important over time.

9.2.6 Conclusions

This section has tested the start-up strategies and career strategies against the different success factors with a logistic regression. Since publications are for many architects a means to success by itself, this section has placed more emphasis on this success as a separate factor too. The logistic regression test finds correlations between strategies and success.

The most interesting conclusions have been mentioned below.

Income

There are not many start-up strategies which correlate positively with income. Only the *membership of a hobby club* saw a positive result. This could be due the strong networking capabilities of these clubs. The number of architectural prizes and of publications also turns out to have a correlation with income in the start-up phase. When the career strategies are considered, it appears that the strategy which has the positive correlation with the highest effect is to focus on the firm and architecture itself. The firms which concentrated on architecture alone had a 2,5 times higher chance of a higher income and respondents who pursued no personal activities had 11,0 times more chance of a higher income. This is by far the most important result. It does pay off to work in a niche, but the only niche which has a correlation with income is to design specific buildings.

It has become clear that working for others may help on the short term to raise money and it may help in gaining some drawing experience, but in the longer run the benefits are turned into disadvantages and this type of activity only holds architects back from progression. Work done for others does not aid in building up one's own firm as it does not help in building up a network, nor does it add up to any improvement to the image of the firm as there are no publications that result from it. It also takes up time which could have been spent in the own firm on marketing, acquisition or other auxiliary activities. All the results show that in the longer run, such activities are lowering the chances of success or are correlate with less successful architects. Even for the experienced architects, both subjective success and success in terms of achievements is diminished.

Subjective success

Subjective success has in general few correlated strategies. Next to the working time during the start-up which has a correlation with all success factors, overall, only respondents who work in a niche designing for specific clients showed a positive correlation with subjective success. Since this niche sees an improvement in the chances of achievements too, perhaps this niche, since clients are stable allows for a relative stability in the firm as well. The data does, however not provide more information on the specific type of clients. There are strategies which correlate negatively with subjective success, amongst others doing research. Although the results are not very impressive, they are significant. It could be explained by the fact that architects who are involved in research are less confident or satisfied with the practical running of the firm.

Achievements

The results show that start-up grants provide a great advantage and head start in a start-up. However, this is mainly for those architects who are interested in success factors such as relevance, publications and the appreciation of peers. A grant is a significant strategy, which shows many positive correlations. However, the grant application process and the fact that grant are provided to architects with talent is a barrier for many. The strategy is not available for everyone. Since the grant does have such a large impact and is strongly related to the more successful architects, the strategy should perhaps not be the application of the grant itself, but rather the strategy would be to let the reception of the start-up grant be a moment of decision for the remainder of the career.

Publications

For many architects gaining publications is not only a goal, but also a strategy to build up their reputation. While there are architects for whom the reputation by itself is a goal, for others, the reputation is primarily valuable as a marketing strategy to acquire work. In some cases publications are perhaps more effective than winning competitions, as it puts their work in direct sight of their potential clients. Publications, as part of their 'image cloud', reinforce their public image. A test has been performed which separates the strategies which relate to publications only to be able to compare with the strategies which relate to the other achievements. The relation between receiving a start-up grant and publications has been explained in more detail earlier. The results here appear to confirm this.

Next to research, which is already discussed, doing volunteer work is a strategy that has different results for different success factors. This strategy has shown to be of negative influence on the income and subjective success, but positive to the number of achievements, most typically for publications.

Working time

The *working time* seems to correlate strongly with most success factors. The longer the hours, the higher the chances of success in most categories. However, the subjective success during the later career is unaffected by the *working time*. A progress in perception occurs where during later stages of the career, hard work and new experiences are no longer seen as successful.

9.3 Strategies and success (Analysis of Variance ANOVA)

9.3.1 Introduction

The second data analysis method used is one-way ANOVA (Analysis of Variance). It tests if there is a relation between a success factor and the various categories of a single strategy factor. The tables 18 and 20 at the start of each section summarize the results of the statistical tests on a relation for each combination. As can be seen, most of the results are not statistically significant. Only the combinations for which a statistical significant relation was found are discussed.

9.3.2 Results

General tendencies

For approximately 22% of the tested combinations of variables and success factor there is no statistically significant relation. This means that for most combinations no relation was found. Even though not all strategies were found to lead to a type of success, all the different success factors do have a relation to at least a number of strategies. Although no new findings or unknown spectacular success strategies were found, many results strengthen the findings of the interviews and literature, while other results acknowledge certain preconceptions and disprove some others. Overall, success has a relation to the strategies which tends to be logical and their use probably relates to the type of architect who applies such strategies. Overall, the results seem to make sense and the use of certain strategies does not necessarily last for the duration of the career.

After all the results were analysed using the ANOVA test, a few general tendencies were discovered in the data.

Of the different types of strategies, the niches in which architects work have much clearer effect on the success of architects than other activities, whether these are done by the firm or by the architects personally. This suggests that as an architect, success can theoretically be found anywhere, but specialisation is much more effective as compared to a generic portfolio. Also, the strategies which architects use during the start of their firm appear to have a significant effect on the further career. Some need time for the benefits to show, while for others the effects of the strategies slowly fade away. The strategies have a distinct influence during the start of a career, but these effects do not necessarily last for the duration of the entire career. After a while, other strategies are used and change the course of the career again, during which the success is affected again.

Striking is the fact that some of the *achievements* often generate ambiguous results: when respondents are successful in one type of achievement, they are not necessarily successful in other types of achievements as well. However, when architects are successful in multiple success factors, these factors often have a relationship with each other. For example, when a strategy correlates with acquiring more *publications in the last five years*, it will often also correlate well with winning more *competitions in the last five years* or with acquiring more *publications in total*.

In general it was found that the different achievements are distinctly earned in different ways. Even though architects, who win one type of achievement, often win more of the other types as well, there are still distinct differences in the strategies which lead up to these achievements. To be successful in all types of achievements, different strategies have to be used.

The results are gathered in two tables which correspond with the start-up strategies and career strategies. These tables are found at the start of each corresponding section. After each table, the significant results are discussed.

		Success factors													
		Income	Firm size	Publications in the past 2 years	Publications in the first 5 years	Publications in professional literature	Total publications	Competitions won in the past 2 years	Competitions won in the first 5 years	Total competitions won	Architectural prizes in the past 2 years	Architectural prizes in the first 5 years	Total architectural prizes	Subjective personal success	Subjective firm success
Start-up strategies		inc	fs	p2	p5	pV	pt	c2	c5	ct	a2	a5	at	sp	sf
A	Business plan	+													
B	Appeal for a grant		+	+	+	+	+		+	+	+	+	+		
C	Appeal for a loan			+											
D	Work elsewhere	-	-								-		-		-
E	Cooperation with young firms	-	-												-
F	Cooperation with experienced firms							+					+		
G	Cooperation with other businesses	-												+	
H	To maintain a website														
I	To maintain a social media profile														
J	Maintain a (micro) blog			+	+	+	+	+							
K	Architectural network														
L	Social network club		-												
M	Hobby club														
N	Volunteer work	-			+		+		+						
O	Other activities in the constr. industry														
P	Other design activities														+
Q	Work in a niche					+									
R	Specialise in a current issue		+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	
Working time		inc	fs	p2	p5	pV	pt	c2	c5	ct	a2	a5	at	sp	sf
S	During start-up	+	V	V	V	V	V	+	+	+	V	+	V	+	+

Table 18: Table of significance Start-up strategies vs. Success factors

	Not significant		Not enough data
	Significant All architects	V	Non monotone graph
	Significant Starting architects	+	Positive effect
	Significant Experienced architects	-	Negative effect

9.3.3 Start-up strategies

This section discusses the results of the comparison by the ANOVA test of the different success factors with the used start-up strategies. Also included is *the working time* in the firm by architects during their start-up period. The comparison of 18 start-up strategies and 14 success factors resulted in 252 combinations, but only around 18% of these resulted in statistical significant correlations. This is not a surprising result, since the number of respondents was relatively small for such large numbers of comparisons. The working time appeared to correlate significantly with all of the different success factors. This section only discusses the results which are statistically significant, those which are shown in various shades of red in the table on the previous page.

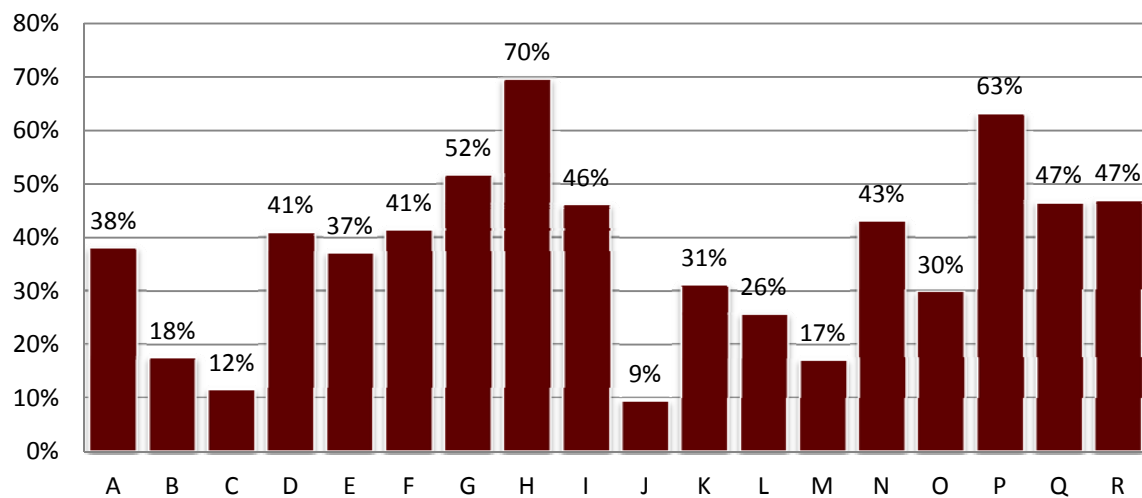


Fig. 35: Usage of start-up strategies

- A To write a business plan
- B To appeal for a start-up grant
- C To appeal for a loan (at a bank or family)
- D To work elsewhere to generate income for the firm (other company, other employer)
- E To seek cooperation with other young firms
- F To seek cooperation/guidance with experienced firms
- G To build up relationships with other companies within the construction industry
- H To maintain a website
- I To keep a profile on one or more social network sites
- J To keep a (micro) blog about one's work
- K To become a member of a network for architects, to discuss content, problems and strategies
- L To become a member of a social club (such as the Rotary or Lions) to increase one's network
- M To become a member of a hobby club (such as golf club) to increase one's network
- N To engage in volunteers work to increase one's network
- O To engage in other firm activities within the construction business (construction advice, research)
- P To engage in other firm activities related to architecture such as industrial design, interior design)
- Q To specialise in a niche market (monuments, schools, offices)
- R To specialise in a current specific problem (sustainability, new way of work, reuse of vacant buildings)

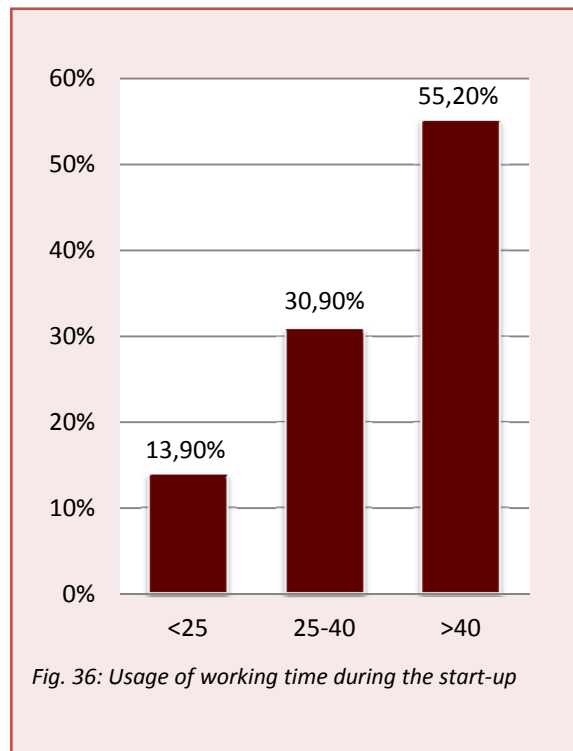
During the analysis of the start-up strategies, a particular but expectable distortion of the results became apparent. Many of the less experienced and younger architects are less successful, although this does not necessarily mean they use the wrong strategy. It may take some time before a strategy is successful. When all architects are considered, it appeared that relatively new strategies, such as maintaining a weblog or social media profile, which are used more by starting architects, are having a negative effect on success. To overcome this distortion, a distinction was made between the results for starting and more experienced architects. This distinction was made using the answers of the respondents to the question of the personal perception of being a start-up firm or not. This differentiation is visible in the table 18 above with the use of different shades of red.

The usage of the different start-up strategies varied amongst the respondents from 9% for maintaining a (micro) blog to 70% of respondents for maintaining a website. The graph on the previous page (fig. 35) shows for each strategy the percentage of respondents using that strategy. The letters correspond to the list of strategies listed below it. Strategies are subject to popularity or needs in certain periods and vary amongst different ages and types of architects.

Several of the start-up strategies showed to have no significant effect at all, for example, to *join an architectural network* (K). This could be explained by the fact that the architectural networks have become relatively popular in the past ten years. There has not been enough time for potential effects to occur. Another explanation could be that these networks simply provide no business benefits for architects. This is also mentioned by respondent 7 in the interviews, socialising with other architects will hardly result in any work. Within these networks debates are often organised to discuss the theoretical aspects of the profession, but these debates usually don't discuss the business aspect of it. However, even though there are no positive effects on success, it should be noted that there are no negative effects either.

Another strategy in this section which does not appear to affect the success of architects is the *membership of a hobby club* (M). In the logistic regression test, at a later stage in this report, the hobby club appears to correlate with success factors after all. The reason for this could be the fact that only a small amount of respondents (17%) were members of such a hobby club.

The last start-up strategy which in this section appears to show no correlation is to pursue *other activities next to the firm* (Q). As we will see in a later section, other data suggests that these activities have a significant effect on success, but on the longer term. The difference between architects who use such strategies during their start-up is not noticeable yet.



It was found that as architects become older and more experienced, the percentage of successful architects grows. This can be explained by the fact that it takes time to become successful. It is a well known fact that architects usually become successful only in a later age. Another reason is that during the course of their career, many of the unsuccessful architects stop their business as architects and are more likely to switch career. Of the remaining architects of a higher age, most are successful, despite the strategies which they used. The consequence is that in the results the effects of strategies become less distinct among more experienced architects.

The *working time* architects spent in their firm is seen in the graph on the previous page, (fig. 36). It shows that a little over the majority of architects spends more than 40 hours per week in their firm. Only 13,9% of respondents spent less than 25 hours per week in their start-up phase.

Business plan

One of the most widely advised start-up strategies is to write a *business plan* as it is said to help to organise thoughts and goals for the management of the firm. With 38% of all respondents to have written a business plan during their start-up phase it is also relatively common. As it turns out, having written a business plan during the start-up phase does have a significant effect on only one type of success, and the difference is only visible among starting architects. Of the starting architects, those who had written a business plan generally have a higher income than those who have not at €2.200,- per month on average as compared to €1.400,- (see fig. 37). The average income for starting architects is €1.800,- per month. As a matter of fact, all of the starting architects who earn more than €3.300,- per month, have written a business plan during their start-up, as opposed to only 30% of architects who earn less than €1.700,- per month. However, amongst the experienced architects, there were no significant differences which mirror these results. This would suggest that in current times, for a starting architect, writing a business plan is a more successful strategy then it used to be. Writing a business plan is a strategy generally associated with running a business in general. In the current highly competitive market, the business attitude may make a difference. It is debatable whether the business plan is truly the source of the higher success or whether a business plan is written more often by architects who have a more businesslike attitude towards their firm in general. These architects might have a stronger focus on income, which would then be the actual source of the difference in success in this field. On the other hand it can also suggest that firms with a more businesslike attitude in general are experiencing more success in current times, albeit success in the financial field.

To see which other variables could influence the results, a cross tabulation was used to distinguish some characteristics of the architects who have written a business plan. The percentage

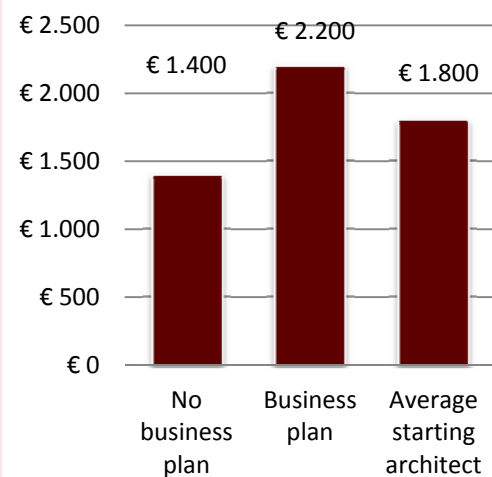


Fig. 37: average income by business plan among starting architects

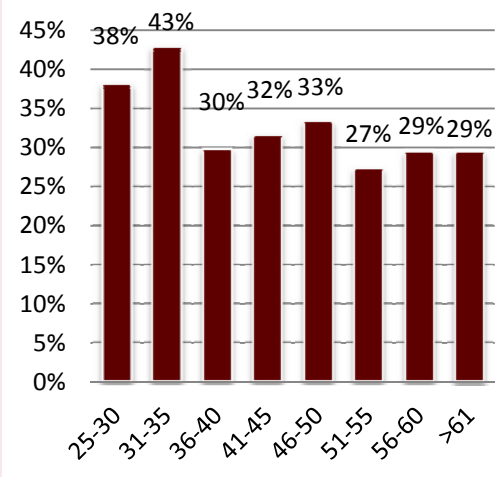


Fig. 38: Cross tabulation percentage to write a business plan by architect's age

of respondents who had written a business plan during their start-up is higher among the younger architect in the ages up to 35 years old. These results are similar to the experience before the start. These architects are more likely to have written a business plan. Their average working time spent is also higher than those who have not written a business plan. When asked, the most important aspect when designing is the client. It is also found that the use of a *business plan* correlates positively with the *application for a loan*, *cooperation with other businesses* and the membership of a *social network club*, while it correlates negatively with *working as a freelancer elsewhere*. The image that appears is that of a young, hardworking generation of architects who is more inclined to view their firm as a business rather than a theoretical art studio and who value their relations with their clients. (see fig. 38)

Financial support

Two different means of receiving financial support are tested, the *start-up grant* and the *loan*. The *start-up grant* is the start-up strategy which has an effect on the most success factors, although it affects mostly the number of the different achievements earned by architects, not their income. The results are visible both for experienced as for starting firms. Interestingly, the differences are most prominently visible at the start of the career (in the first 5 years) and the total amount, e.g. an average of 13,8 publications in the first 5 years and 26,2 in total as compared to 4,3 and 17,6 respectively for those without a grant (see fig. 39). Additionally, architects with a start-up grant won on average 2,4 competitions in their first 5 years as opposed to 0,9 for those without one.

When considering the number of achievements in the past 2 years, the results show much fewer differences. Not surprisingly, the start-up grant is an important stimulant for the starting firm, but the higher total amount of achievements shows that the success at the start continues to have an effect during the remainder of the career. The fact that the effect was less visible in the results for the past 2 years shows that the effect is highest at the start of the career. The effect is also visible for the architectural prizes, but only when the starting architects are considered alone (see fig. 40). When more experienced architects are considered as well, the effects are none. This is probably due to the fact that architectural prizes are earned more often at a later stage of the career. The percentage of experienced architects with prizes is higher than those among starting architects which makes the effects show up stronger with starting firms.

The question rises whether the start-up grant is the sole source of the success or whether there are other accompanying factors which are responsible. Many of these grants are awarded specifically to architects with a certain level of skill or talent. The actual source of the success might be the talent, which is the reason why the respondents are also acquiring more achievements. The

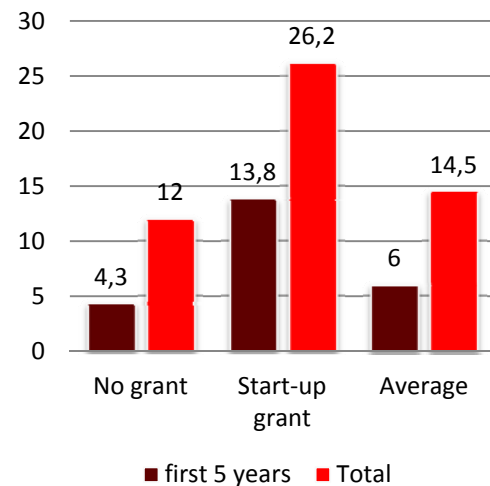


Fig. 39: average number of publications in the first 5 years for architects with a grant.

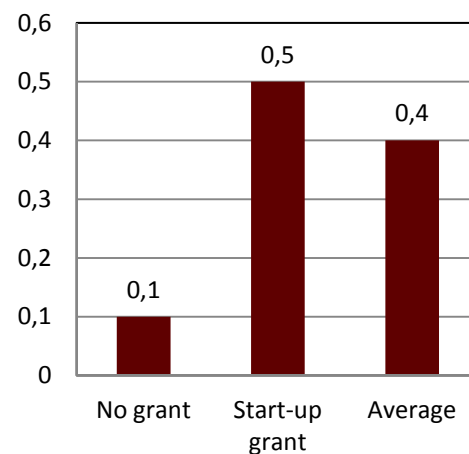


Fig. 40: Average number of prizes first 5 years by start-up grant

grant could merely be an early indicator of it. The architects who appeared to possess a certain level of talent at an earlier stage could be more inclined to appeal for grant.

Interestingly, similar to the start-up grant, architects who appeal for a loan show a slight increase in success, compared to those who have not. Among the starting architects, the respondents who had applied for a loan during their start-up phase had a higher chance of receiving publications in the last 2 years. However, these results are not visible for other success factors. Only 12% of all respondents have used this strategy. The samples on which these results are based appears to be too small to reliably present significant results

It seems as if architects who have financial support have a greater chance of a higher success, but the fact that the start-up grant has a much clearer effect supports the theory in the previous paragraph that the grant is primarily an indicator of skill. Apparently, the financial stability for which it is intended helps the architects sufficiently in developing their skills and experience to be able to use in their future careers.

It is also interesting that the *start-up grant* is a strategy which does not correlate in any way with other strategies. The respondents who are awarded a grant are not easily categorised. They seem to start-up with less experience and at a younger age than those without a grant and appear to believe more than others that the most important aspect of a design is innovative ideas. There are no other tested aspects which define these architects. The *application for a loan* does correlate positively with *writing a business plan* and correlates negatively with the strategy to *cooperate with other young firms*. The loans are also applied more by architects who value the client as the most important aspect when designing and who have a little more experience than those who appeal for a grant. It seems as if the loan is preferred by architects who are slightly more experienced and business minded.

Another issue is that the start-up grant is not a choice of strategy for all architects, since they are often awarded only after a proof of talent during an application. However, the results show that the effect of financial stability is so obvious, that it is worth to try to appeal for one anyway. If this fails, a loan would be a viable second choice, although apparently, this is a strategy which generally is not preferred by the same architects.

To do freelance work elsewhere

Architects can work elsewhere to improve their experience and increase their income. This strategy appears to have only negative correlations with various success factors. This is true for starting architects, but even more so for experience architects. Experienced architects who have worked elsewhere during their start-up phase tend to have a lower income and have won less architectural prizes. When all architects are considered, the respondents also seem to perceive their own personal success as less. The fact that these results are typically experienced by more experienced architects shows that the strategy mostly affects the later stage of the career. It is probable that although working elsewhere during the start-up generates income, but it also prevents architects from investing their time and efforts in their own firm.

Cooperation

Architects can seek cooperation with different parties during their start-up. The benefits are to share resources, network, work and learning from the other party. This research has tested the effects of three different partners, *cooperation with other young architecture firms*, *cooperation with more experienced firms* and *cooperation with other businesses in the industry*. The results are varied and scattered.

To *work with other young firms* seems to have only negative results, while *working with experienced firms* gives a few positive results. The starting firms who have *cooperated with experienced firms* tend to have won more competitions in the past 2 years (0,7 on average compared to 0,2). This difference was less when all architects were combined. (0,8 as compared to 0,4, see fig. 41) Apparently, there is a clear advantage when the experience of those firms is recruited when competing. During the interviews, respondent 3 mentioned how, to meet the necessary requirements to participate in a particular competition, they partnered with a more experienced firm. The partnership can also constitute of permission to use the office and resources of the more experienced firm. Whether this is a strategy that is used more often is unclear, but it appears that the benefits of such partnerships are significant in building up the experience and skills for the starting firm.

Starting architects who *cooperated with other young architects* or *with other businesses* tend to earn *less* than those who work mostly alone, although these differences are predominantly seen amongst the experienced architects, see fig. 42. This would suggest that this is either a strategy which was unsuccessful some time ago or that it is a strategy which is only beneficial on the short term. It could be possible that starting architects, who tend to work together, are inclined to socialise more with other architects.

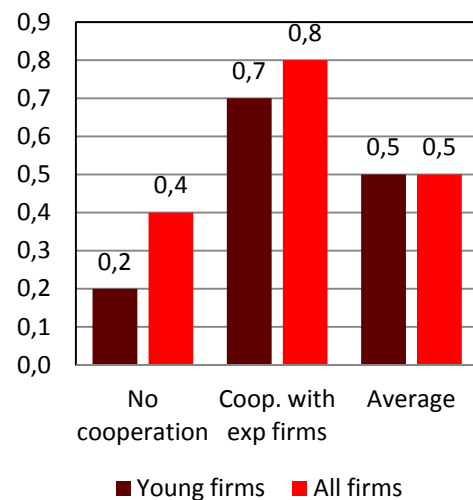


Fig. 41: Number of competitions won in the past 2 years by type of cooperation.

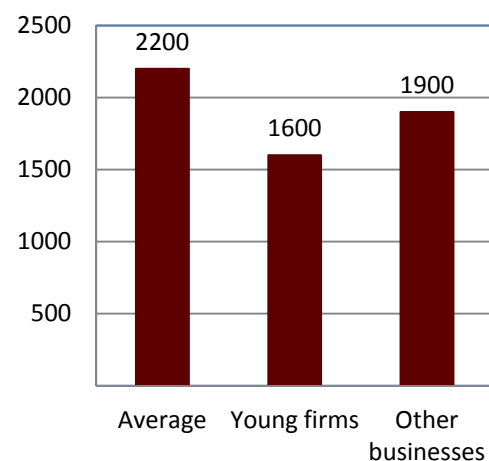


Fig. 42: Average monthly income by cooperation partner

Internet

The use of internet as a marketing tool is a relatively new phenomenon, offering many marketing and networking possibilities. New services and strategies are being developed at a high pace. This research has tested the effects of three different strategies, to *maintain a website*, to *maintain a weblog and/or a microblog* and the use of *social media*. An important part of the respondents was young and inexperienced. As stated before, the results for experienced and starting firms are different, because of the differences in average success of the two groups. These differences are most visible among strategies which exist only a short period of time, such as internet related strategies. When the architects are separated, the results show that there are not many significant differences left amongst those who use the internet related marketing tools and those who don't. However, the results showed that of the starting architects, those with a weblog had earned 0,8 competitions on average in the last two years, over 0,3 for those without. Since this type of results did not show amongst other success fields, there is a possibility that this result was a coincidence. This is probable, since there was only a small percentage (9%) of the respondents who had kept a weblog. In a smaller sample, the chance of static showing up as results is larger. (see fig. 43)

However, one field where there is a strong visible effect is the amount of earned publications for experienced architects. Here, the results suggest that the architects who kept a weblog during the start-up phase have also earned more publications in all the different phases of their career. These results may be correct, since architects who tend to write more, could be in closer contact with publishers and other writers. During the interviews, respondent 5, was very outspoken about the need for a broad and varied 'information cloud' for the marketing to take a hold. The larger the amount of publications is, whether big or small, the more exposure is generated for the firm, which could result in more work. There are probably a large number of architects who are more aware and decisive of their presence in the media and both write and put effort in being published.

The results are only visible among experienced firms. Since these results consider start-up strategies and the use of weblogs started at the start of the 21st century, these respondents must have been amongst the early adopters of weblogs. In a time when such marketing tools were still uncommon, it may have made a difference in the success of architects. The fact that the results are not seen among starting architects shows that this strategy has lost its competitive edge by now.

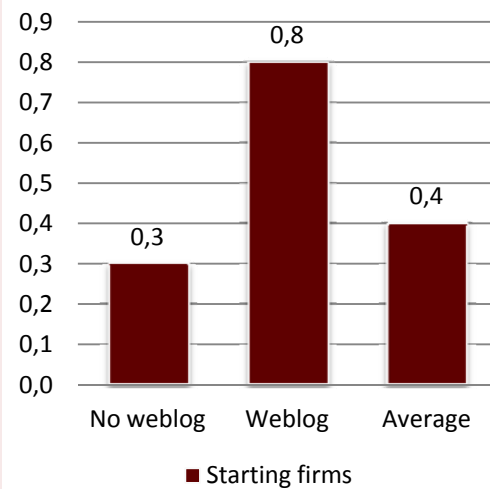


Fig. 43: Number of competitions won in the past 2 years for starting architects keeping a (micro) blog

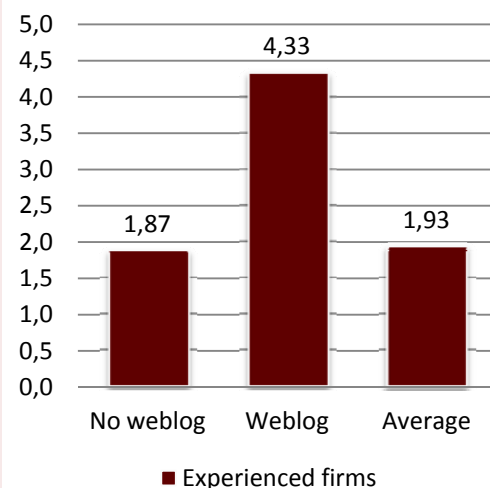


Fig. 44: Number of publications earned in total for starting architects keeping a (micro) blog

However, there could be another explanation. Although, when the questionnaire was created, the question was intended to measure the number of publications the firm had earned *about* the work or the firm, it could be possible that some architects have understood they were to include the number of articles they wrote *themselves*. Although the question was not intended as such, it is probable that the respondents counted both the articles written *about* them and those written *by* them.

Increasing one's network

This research has tested the differences in success amongst several methods of increasing a network. The tested methods include the *membership of an architectural network*, the *membership of a (physical) social network*, a *hobby club* and *doing volunteer work*. Despite a healthy network being one of the cornerstones of a career in architecture, the results of the tests show that the tested strategies, which are generally used to increase and improve one's network, show little to no significant effect. These first results show that it appears that it is not the question *which* strategies are used, but *how* these strategies are used. Success in networking is related to skill more than related to the type of networking skill which is used. In other words, it is not sufficient to go to a party or a meeting, one has to know how communication and social skills can be used as tools for marketing, networking and acquisition. It seems as if the combination of the way a network is built up is not necessarily an indication of success, but that it is rather a matter of personality. This should be tested further whether the most successful networkers have a typical personality or whether they have a specific way of networking.

As a matter of fact, one of the tested strategies to show a significant effect in certain success factors, to do *volunteer work*, has a slightly *negative* effect on the income of architects. Architects who have done volunteer work earned an average of €2.300,- per month as opposed to €2.800,- per month for those who had not (see fig. 45). With 43% of all respondents stating to have done various types of volunteer work during their start-up, the strategy is rather common. The average income when all architects are combined is €2.600,- per month. This result does not necessarily mean that the activity by itself is a bad strategy. The result may be related to the personality of the architects who is usually involved in volunteer work, rather than the activities or the people one could meet during volunteer work. These results are not visible when the experienced and starting architects are separated. This suggests that the experience or the age of the architects is definitely an influential part of the results. Volunteer work is done more often by *starting architects* (50% as opposed to 38%) who are generally less successful as a group. On the other hand, despite the lack of success in financial terms, *volunteer work* also has a *positive* effect on the *number of publications* for all

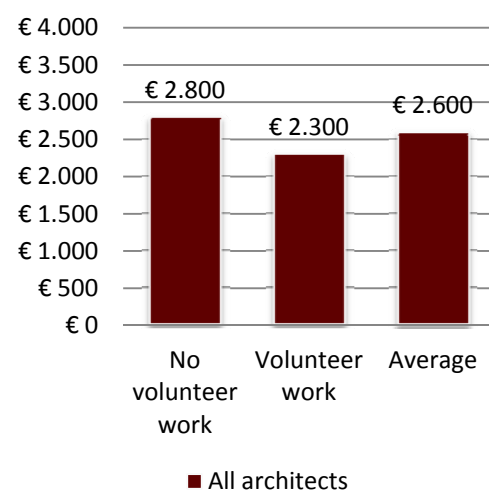


Fig. 45: Average monthly income by volunteer work for all architects

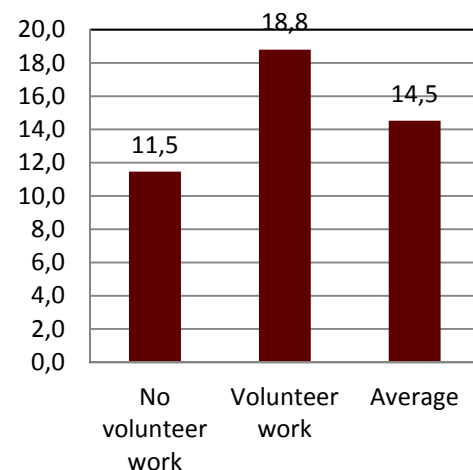


Fig. 46: Average number of publications by volunteer work (experienced architects)

architects. The architects who did volunteer work during their start-up phase have earned on average a total of 18,8 publications in total, as compared to 11,5 for those who have not, where the average number of publications is 14,5. (see fig. 46) Apparently, despite the lack of increased income, this strategy has beneficial outcomes. The fact that volunteer work is sometimes part of marketing for a business and that publications are often used to promote awareness about a cause, could be the reason why architects who pursue volunteer work are closer to publishing authorities and are receiving more articles later in their career. The architects who are involved in volunteer work are less inclined to be focused on monetary gains. To do volunteer work costs effort and time which could have been spent in the firm, earning money and work, but instead is used for the good.

Unfortunately, due to the limitations of the questionnaire, it remains unclear which type of volunteer work is meant. Further and more specialised research should be conducted for more certitude on the topic.

The other networking strategies show no significant results in any success factor. Apparently, there is more to these network strategies than just the use of them. It is probable that a combination of the method and personality is of much bigger influence or alternatively that there is a combination of strategies that causes such strategies to succeed.

Career strategies during the start-up phase

In this section, the effects of activities of architects and their firms during the start-up period are analysed. It considers a preliminary test with a variation to see the effects of such strategies are on the short term. These strategies are called *career strategies* in this study. In a later section, these same activities are tested and discussed in more detail when their continuous effects on the longer run is being considered. The activities discussed in this section include the other activities of the firm (or *firm activities*), the activities of the architect outside of his firm (or *personal activities*), the *niche* in which the firm operates and a *specialisation in contemporary issues*. These contemporary issues relate to the issues which were current at the time the architects were in their start-up phase.

These preliminary results show that, in general, the various activities of architects in the start-up phase have little significant effect, with the exception of the *specialisation in contemporary issues*, which has a considerable effect on the success of architects. However, such effects are more noticeable amongst experienced architects. In a later stage of this chapter, we will see that the other strategies involving different activities actually do have more effect, but only so in the longer run.

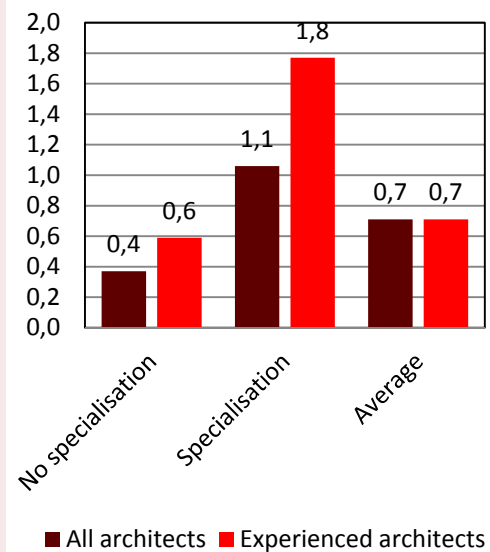


Fig. 47: Average number of prizes won by specialisation all and experienced architects.

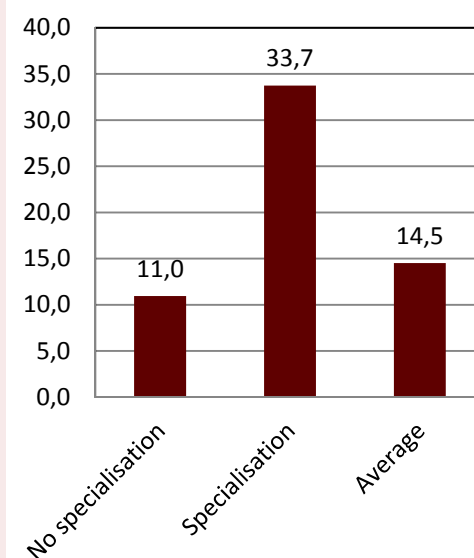
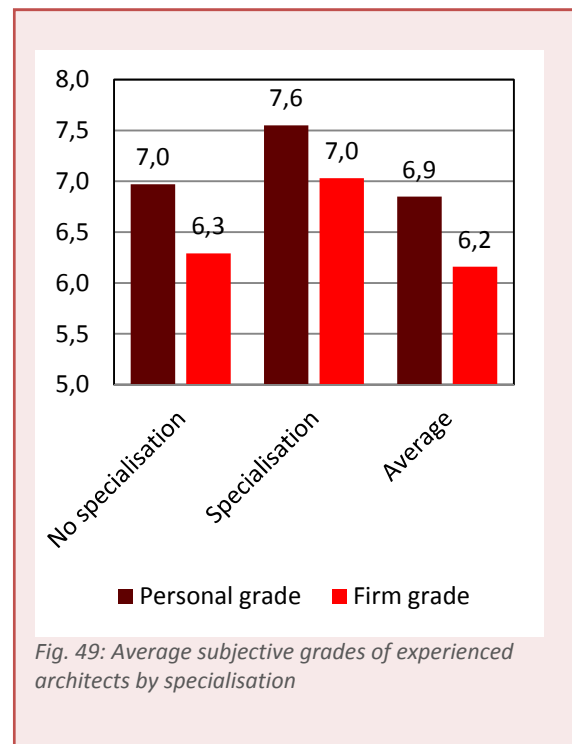


Fig. 48: Average number of publications by specialisation (experienced architects)

A possible issue concerning the data which might have affected the results may have occurred. Around 45% of the experienced architects stated to have specialised in contemporary issues during their start-up phase. This is a rather large percentage and questionable whether it truly represents the intended data. There is a probability that it indicates that the respondents' firms have dealt with such issue rather than a categorical specialisation. In this sense, the results might be misrepresentative. It could be argued that all these architects have come across the issues and that eventually all architects combined participated in finding solutions for their contemporary issues and as such have had the need to specialise. Despite this, the differences between the architects who have focused on such issues and those who have not, are considerable. The benefits do not only include all types of achievements -most importantly the number of publications and prizes-, but also the subjective grade as given by the architects for their personal success and that of their firms. The effects are significant for the number of publications and prizes in all stages of the career while for competitions, they only concern those won in the past 2 years. For publications, however, the effects are only discernible among experienced architects. Review the table at the start of the chapter for an overview of all the significant results. The most prominent examples are discussed below.



When the *starting* and *experienced architects* are combined, those who had *specialised in contemporary issues* had gained 1,1 prizes on average during their career, as opposed to 0,4 for those who had not. For the more *experienced architects*, these numbers even rose to 1,8 prizes as compared to 0,6 respectively. (see fig. 47) When the *starting architects* are considered alone, there are no such benefits to be seen.

The *experienced architects* who *specialised in a contemporary issue* during their start have earned 33,7 publications over 11,0 for those who didn't, a major difference (see fig. 48). Also, these *specialised experienced architects* graded their personal success with a 7,6 and their firm success with a 7,0 as opposed to a 7,0 and a 6,3 for those who did not specialise. Fig. 49 shows these results in a graph.

As mentioned before, amongst the *starting architects*, there are no such benefits to be seen. When *all architects* are taken into account, the effects are visible too, but less prominently. The clustering of the results around the *experienced architects* suggests that even though such specialisation is of all ages, it pays off on a longer term. It has yet to benefit the less experienced architects. The specialisation of a firm is a long term investment and is most prominently visible for architects who *specialise in current issues*. Off course these results do not guarantee that such a strategy is a definite road to success for today's generation as each era is different and not all contemporary issues are equal. This type of specialisation allows, however, to position oneself in the spotlight of a generation and to be noticed quicker by potential clients. The fact that this strategy is, amongst the starting architects one of the most used strategies, but that the strategy is not visible among all architects, shows that it is a hit or miss strategy.

9.3.3 Working time

The working time which is spent in the firm is decisive for the success and further career of an architect. However, the order in which these result in success is curious, to say the least.

The respondents were asked to choose between three categories to define the *working time* they spent each week in their firm during their start-up phase. The categories to choose from were *Less than 25 hours*, *between 25 and 40 hours* or *More than 40 hours*. As one would expect, the number of hours spent have a significant effect on the success of the firm. The architects with the highest success by far in all categories were those who spent more than 40 hours in their firm, but for several success factors, the respondents with the *lowest* success were those who spent between 25 and 40 hours per week in their firm, the intermediate category. When plotted this shows a *non monotone* graph (a V-shape instead of linearly increasing values), as can be seen in fig. 50, which plots the average number of publications in the first 5 years of the firm. As can be seen in the same graph, these results are only apparent for the experienced architects. When only the architects in their start-up phase were considered, the results show a more conventional, linear distribution. The success factors, for which this type of results is mostly seen, are the different achievements earned by the respondents; the architectural prizes, publications and to a lesser extent the number of competitions won. Next to publications in all phases of the career, the number of prizes won (predominantly in the later phase of the career) is also affected. When the architects were combined, the data also showed these results for the number of competitions won. Fig. 51 shows a typical example of this type of results.

Apparently, there are thresholds as to how much work one puts into a firm before one can profit from the results. A small, young and informal firm can easily function without many obligations. It can, for example, function without office space. When a firm becomes more professional and the workforce increases, obligations start to rise and more working time is needed. Certain elements of the management of the firm start to become an issue. A larger percentage of assignments must generate income for the rent and the firm has to run as a business. A more serious and established firm often requires more professionalism and more work, which increases the time which must be spent on the managerial aspects of a firm. More experienced firms cannot afford to spend only a few hours in their firm. This leaves less time for the more artistic and conceptual assignments which tend to generate more achievements. This is confirmed by the fact that other

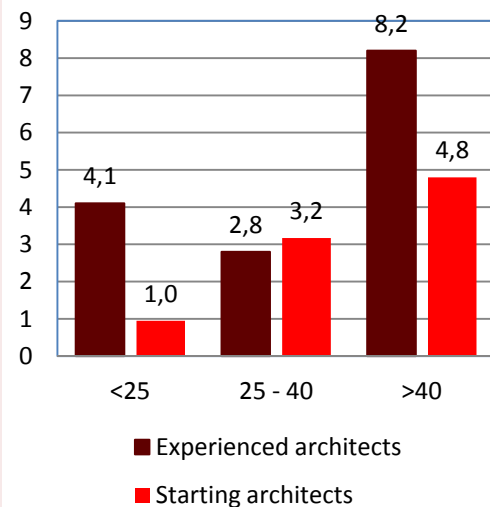


Fig. 50: Average number of publications in the first 5 years by working time

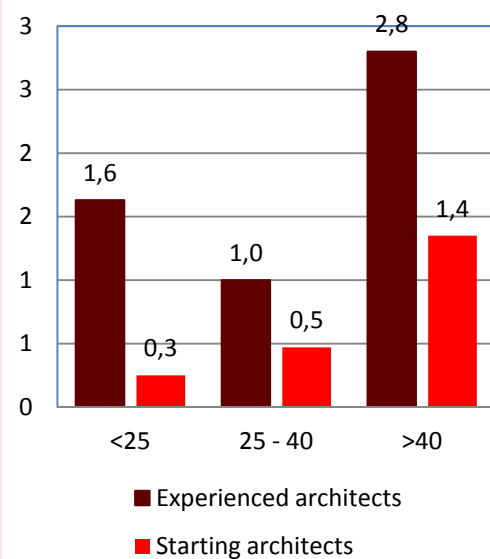


Fig. 51: Average number of competitions won in total by working time

success factors, such as income and the subjective grades have, in comparison, a more natural linear progression.

Fig. 51 shows an example where the total number of competitions is plotted against the working time of the average starting firm. Despite the results showing a more linear division, the last category (>40) is much higher than would normally be expected. This shows that even here, there is a threshold to observe (above 40 hours) at which the extra work pays off more efficiently.

For the starting architects, the results are more expectable outcome. All of the success factors show a significant and linear increase, corresponding with the working time spent in the firm.

	Success factors												
	Income	Publications in the past 2 years	Publications in the first 5 years	Publications in professional literature	Total publications	Competitions won in the past 2 years	Competitions won in the first 5 years	Total competitions won	Architectural prizes in the past 2 years	Architectural prizes in the first 5 years	Total architectural prizes	Subjective personal success	Subjective firm success
Firm activities	inc	p2	p5	p _v	p _t	c2	c5	ct	a2	a5	at	sp	sf
Activities in construct													
Other design activities													
Research		+	+	+	+	+	+	+	+	+			
Consultancy													
Other													
None	+												
Niche	inc	p2	p5	p _v	p _t	c2	c5	ct	a2	a5	at	sp	sf
Specific buildings	+			+	+	+					+	+	+
Specific clients		-			+	+	+	+					+
Specific style				+		+	+	+					
Specific process		+							+	+	+		
Specific organisation													-
Other													
No niche		-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	
Personal activities	inc	p2	p5	p _v	p _t	c2	c5	ct	a2	a5	at	sp	sf
Architectural elsewhere	-											-	-
Calculations													
Consultancy													
Research													
Construction supervisor													
Management													
Teacher			+	+	+								
Other													
Other means of inc	-											-	-
None	+											+	+
Working time	inc	p2	p5	p _v	p _t	c2	c5	ct	a2	a5	at	sp	sf
Overall	+	+	+	+	+	+		+			+	+	+

Table 20: Table of significance Strategies vs. Success factors

9.3.4 Career strategies

This next section analyses the effects of longer term activities and strategic choices of firms and architects, called career strategies in this study. The definition of these career strategies is given in an earlier chapter. It will start by analysing the *firm activities*, followed by the *niche* of different firms and the *personal activities*. As opposed to the previous section, these strategies do not stop after the start-up stage, but continue during the rest of the career. These strategies should be seen as the choice to pursue specific career paths or to model the activities of the firm in the long run.

The comparison of 14 success factors and 23 career strategies resulted in 322 combinations of which 17% turned out to be statistically significant. Also included is the working time which architects currently spend in their firms. This appears to correlate with 11 (79%) of the success factors.

Here, again, only those results that are statistically significant are discussed. An overview of the statistically significant results can be found in the table 20 on the previous page.

Firm activities

Next to architecture, most architecture firms perform other activities, such as industrial design, research or to perform other tasks in the construction process. When these firm activities are compared to success, only a small fraction of the results is significant. The results turned out to be significant only for the respondents who perform *research* and those who do *no other activities* next to architecture. These two activities are discussed below, the other results can be found in the appendices. Of all the found significant correlations, all were positive.

In this section the division between starting and experienced firms was not made, because the strategies don't have a tendency to distort the results.

Interestingly, many of the results of the test which compares success with the different firm activities turned out insignificant. This means that in general there is not much difference in the success of architects pursuing different activities. (see fig. 52)

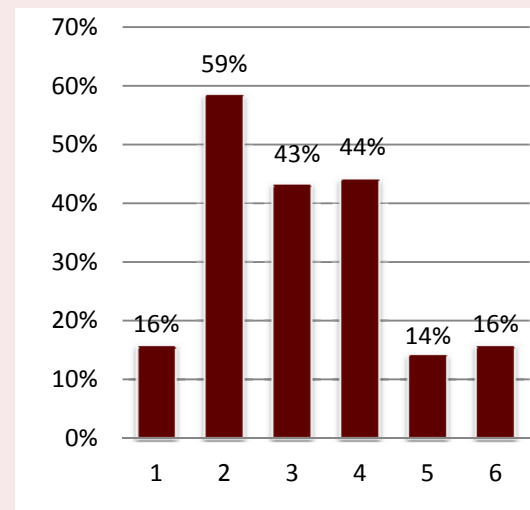


Fig. 52: Frequencies of firm activities

Firm activities

- 1 Activities in construction
- 2 Other design activities
- 3 Research
- 4 Consultancy
- 5 Other
- 6 No other activities

The activity to have the singular most effect on the success of a firm is to perform *research*. The firms, of which the architects indicated to do research, have earned on average more achievements as compared to those who do not. However, income and the subjective grades are not affected. The improved success involves publications (an average total number of 18,6 publications compared to 11,3 publications for those that do no research, competitions (2,8 competition over 1,5), and architectural prizes (1,0 prizes over 0,5). Figures 53 and 54 show the results for publications and competitions..Despite the greater success in achievements, the firms who perform *research* generally do not have a higher income or assess their own success differently. A simple explanation is that research by definition results in one more publications, simply because the results need to be published, it is also likely that the type of architects who perform research are generally interested in current or progressive issues and innovation in the field. A cross tabulation shows that what these architects perceive as the most important aspect in a design is indeed slightly different from the average.

Architects who perform research are more inclined to perceive the innovative ideas as important and tend to focus less on the client (see fig. 55) Of the architects who performed research, 23% perceived innovative ideas as the most important aspect in a design and 19% believed the client is most important. For the respondents who did not do any research, these percentages changed to 14% and 43% respectively.

Their participation in the avant-garde makes them more relevant in the development of architecture as a sector. This involvement generates an interest and network, which in turn generates more publications.

There are no other firm activities which appear as having a significant correlation with success. The respondents of firms which perform *no other activities* and are concentrating solely on architecture have a significantly higher average *income* as compared to the architects who do other activities. These architects earn on average €3.200,- per month as opposed to €2.500,- per month for those who do not. Fig. 56 shows a visual chart for these results, combined with the results for the other firm activities. An explanation for

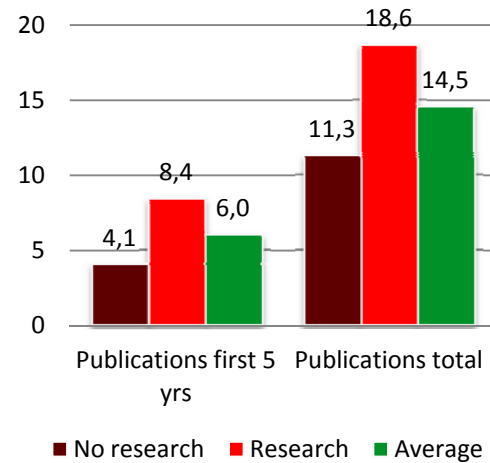


Fig. 53: Average number of publications won by research

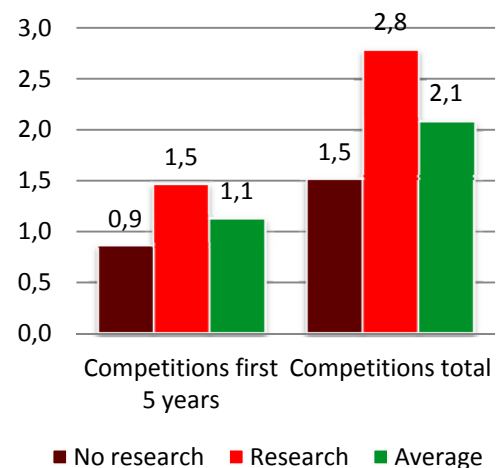


Fig. 54: Average number of competitions won by research

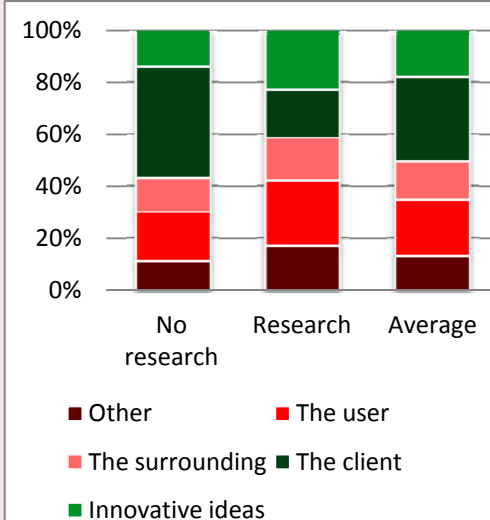


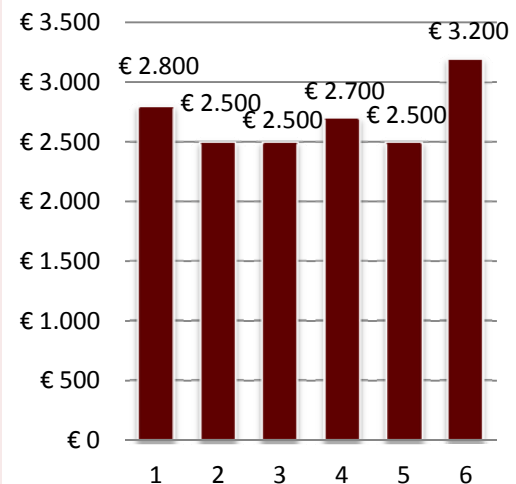
Fig. 55: Distribution of the most important aspect of a design by doing research

these results could be that firms which concentrate exclusively on architecture are focusing their attention more on their work. Their lack of firm activities in other fields keeps their network and experience more concentrated around architecture. Firms which experiment and pursue many sideline activities might have a more diverse network, but their experience in architecture grows less.

Since these firm activities specifically address the activities which are done within the administration of the firm, there is no possibility that there is a trade-off, between the time and effort which is spent on these activities and that which is spent in the firm. A decrease in income is therefore directly related to the activities.

The division of income amongst the firms who perform different activities is generally balanced, but the architects who perform no other activities at all, generally earn the highest income. Architects of the firms which do research next to their architectural activities earn the least, with just under €2.500,- per month. This last finding can be accredited to the fact that research costs a lot of time and is not well paid, but it could also relate to the type of architects who perform research activities. These firms are either less focused on a very business oriented management or are amongst the younger and less experienced architects. These theories both appear to be correct as architects who do no other activities with their firm have an average age of 50, as opposed to an average of 44 for those who do other firm activities. When asked which aspects of the design they thought is most important, fewer of the respondents who did no other activities next to their firm had chosen the field *creative ideas* (14% as compared to 9%).

Another explanation could be that the activities are performed by firms which tend not to be able to survive on architecture alone and are inherently less able to acquire more profitable architecture work. A cross tabulation in fig. 57 shows the relative age of respondents who stated to do no other activities as compared to the overall distribution in the total population. The graph shows that among the architects who do no other activities, there is a higher concentration of respondents in the ages 41 to 45 and above 55.



- 1 Activities in construction
- 2 Other design activities
- 3 Research
- 4 Consultancy
- 5 Other
- 6 None

Fig. 56: Average monthly income for different firm activities

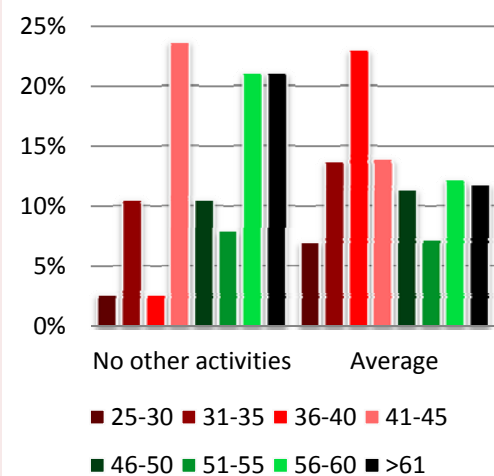


Fig. 57: Difference distribution of age for no other activities.

Niche

The niches are the specialisations on which architects can focus, usually in order to be able to gain work by using the marketability of specific skills or experience. Different niches are tested, amongst which the niche for *specific buildings* or assignments (such as hospitals, offices or housing), the niche for *specific clients* (such as government, private or housing associations), the niche for specific style (such as retro), a niche for a specific construction or design process, a niche for a specific organisation or other. The different niches have been discussed in more detail earlier. For the results for the niches, the effects of 5 different variables are tested against the 14 success factors, resulting in 98 combinations. Throughout the results for niches, 36% of the combinations turned out to be significant, which means that these specialisations have a clear effect on the success of architects. These effects, however, are scattered through all the success factors, making the results seem random. Unlike the firm activities in the previous section, the effects for niches are always positive.

The graph in fig. 58 shows the usage of the different niches. A third of all architects stated not to work in any niche. At least 40% of all architects mentioned to work in two or more different types of niches.

To work in a niche for *specific buildings* appears to have the most significant influence on the architects' income. Unfortunately, the type of buildings which is meant is not specified. The extent of the questionnaire did not allow asking any more specific questions. Architects who work in the niche for *specific buildings* earn on average €3.100,- per month as compared to the average of €2.600,- (see fig. 59). This shows that it is advantageous to pursue a specialisation in a niche market. It is also the only niche which affects the *income* of architects. This type of niche has more benefits; architects who specialise in a niche for *specific buildings* also tend to have earned more *publications* (an average of 20,4 as opposed to 11,7, see fig. 60) and *architectural prizes* (1,1 as opposed to 0,6) throughout their career. This last graph is not pictured, but is very similar. The type of positive correlation is also discernible in the number of *publications in professional literature* (on average 6,7 as opposed to 3,1).

Interestingly, this type of difference is not

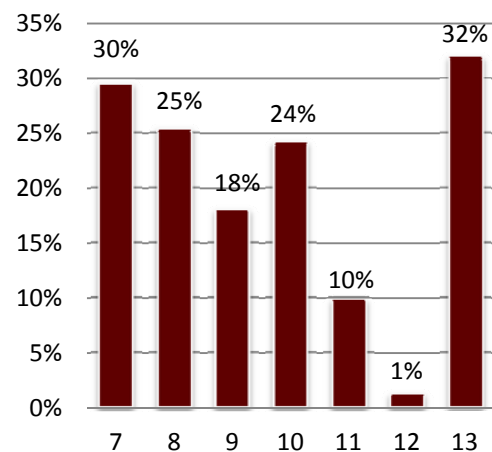


Fig. 58: Frequencies of niches

Niche

- 7 Specific buildings
- 8 Specific clients
- 9 Specific style
- 10 Specific process
- 11 Specific organisation
- 12 Other
- 13 No niche

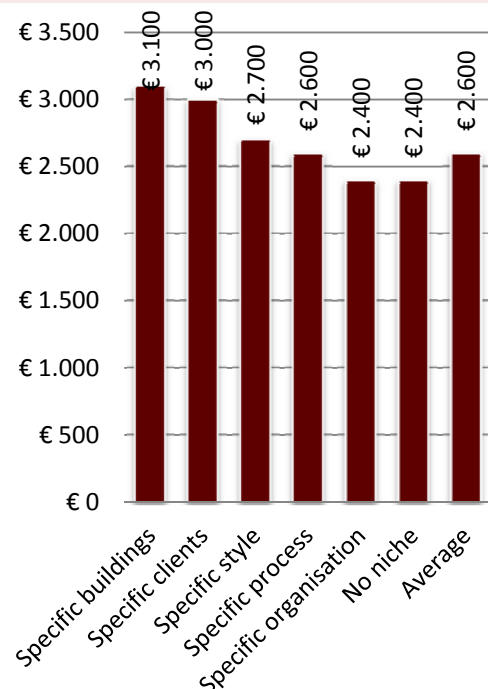


Fig. 59: Average income by niche for specific buildings

apparent for the number of competitions won or in the results for the first 5 years of the firm. It is possible that this is a result of the fact that competitions do not concern such specific assignments as often. Specialised buildings, such as hospitals and schools are often designed by specialist architects with experience in specific issues and solutions for specific problems. Competitions, on the other hand, are often held for innovative ideas for new and contemporary problems, where such specialised and experienced architects may not be well equipped. This is supported during the conversation with respondent 7, an architect whose firm has existed for a longer period and which has specialised in hospitals. During the interviews he mentioned that he rarely participated in competitions for their innovative nature. The theory is also strengthened by the fact that the differences are not visible in benefits which occur in the *first 5 years of existence* of the firm. The benefits of specialisation take time to profit from and can be considered a longer term investment. Additionally, specialisations usually tend to formalise in firms only after some experience has been built up. In the first years of existence a firm is still looking for a direction and a specialisation often comes naturally after some specific projects which improve skills or a network in a certain direction start to lead the strategic decisions of the firm.

Finally, the niche for *specific buildings* also affects the *subjective grades* which the architects give themselves. When asked which grade between 1 and 10 the respondents would give their own success and that of their firm, the architects in this niche tended to grade their *personal* and *firm successes* with an average 7,2 and 6,6 respectively, compared to a 6,8 and 5,9 graded by the architects who do not work in this niche (see fig. 61).

The second niche to be tested is that for *specific clients*. Despite the fact that specific buildings are often also related to certain clients, the results show different results. Such specific clients include housing associations, governmental bodies or private clients. Architects of firms which specialise in work for *specific clients* tend to see benefits in the number of earned *publications* as well, but not the *publications in professional literature*. However, as compared to the niche for specific buildings, these architects see the results much stronger in the number of competitions and

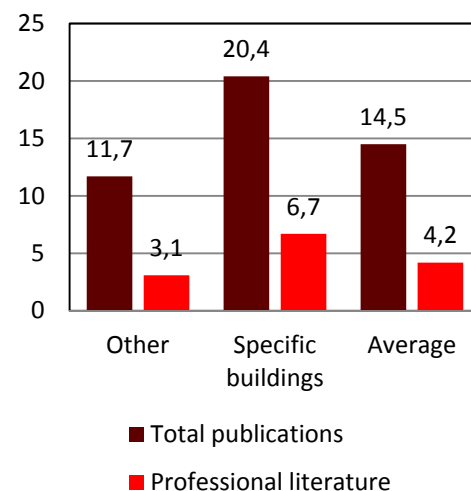


Fig. 60: Average number of publications for architects in niche A (specific buildings or assignments)

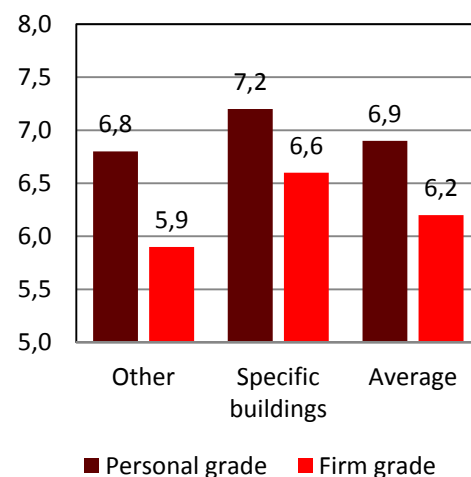


Fig. 61: Average subjective grades by niche for specific buildings

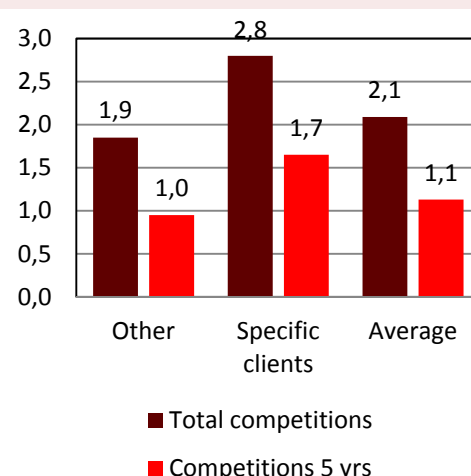


Fig. 62: Average number of competitions won by niche for specific clients

the differences already occur at the start of the career. (see fig. 62). Additionally, the architects working in a niche with *specific clients* also grade the success of their firm higher than those who don't (6,6 as opposed to 6,0). It appears that working for *specific clients* is a better short term strategy, but that the specialisation in *specific buildings* generates more publications. The explanation could lie in the fact that architects who specialise in specific clients focuses more directly on the clients and their network, while architects who specialise in specific buildings rely much more on their designs. However, a cross tabulation did not show any significant differences in the results for the preferred aspects of the design.

The architects, who declared to work in a niche related to a *specific style*, generally tend to win more competitions in all phases of their career (see fig. 63). These architects have also earned significantly more publications in professional literature (7,3 on average as opposed to 3,4). It is evident that the denomination of 'style' here relates to a visual appearance of buildings, but where the question was intended to measure the amount of respondents who work in a typical style which could be considered a niche, most commonly a specific historical (Dutch: *historiserend*) architectural style, it is evident that the question was misunderstood. It is more likely that the respondents perceived their own style as being unique, which makes the exact measured results blurry. Despite the fact that the relevance and reliability of these results may be impaired, it is interesting to see that apparently, winning competitions is strongly related to the development of style and a strong visual identity.

Those architects who work in a niche related to a *specific construction or design process* tend to win significantly more architectural prizes in all phases of their career, see fig. 64. Despite the fact that it remains not perfectly clear how the specific construction process is defined, this could be related to the fact that these architects tend to focus on the constructability and efficiency of projects which is a practical method of gaining favours with other parties in the industry. It is not exactly clear why these architects are winning more architectural prizes. Since architectural prizes are won significantly more often as architects get older, the age of the respondent might have a relation with these results as well. A cross

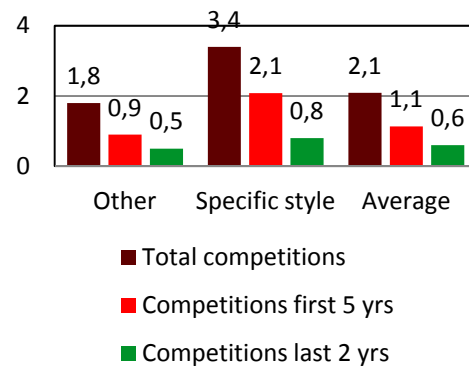


Fig. 63: Average number of competitions won by niche for specific style

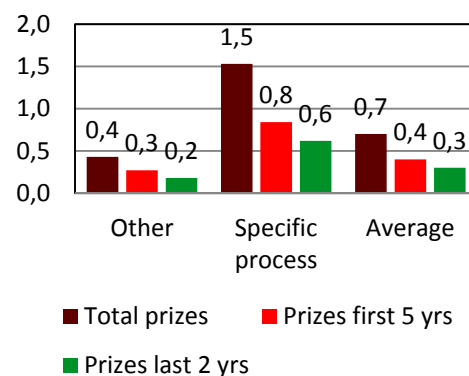


Fig. 64: Average number of architectural prizes won by niche for specific process

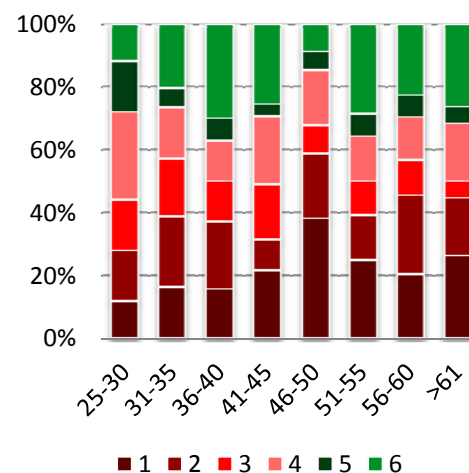


Fig. 65: Average number of architectural prizes won by niche for specific process

- 1 Specific buildings or assignments
- 2 Specific or unique clients
- 3 Specific or unique style
- 4 Specific construction or design process
- 5 Specific or unique firm organisation
- 6 No niche

tabulation shows the relation between architects' age and their inclination to work in a niche. The result shows no particular relation between the rise in the age of architects and the amount of architects who work in this niche. On the contrary, it seems as if this niche is more common among architects in their mid forties and at the start of their career. (see fig. 65)

The final niche to be tested in this research was that for a *specific organisation*. Due to the small amount of respondents in this group, most of the results turned out to be insignificant, since there were not sufficient respondents in this group. Only 22 of the respondents (around 10%) stated to work in such a niche. The only success factor for which there turned out to be a significant relation was that for the grade which the architect gave his own firm. Architects who work in this niche graded the success of their own firm slightly *lower* (5,2 as opposed to 6,3). Since these architects work in a specific organisational surrounding, it is possible that these architects emphasise the importance of the management of their firm. They are either not satisfied with the results of being in such a niche, or they tend to give themselves lower grades, because they are stricter on the judgement of the success of the daily proceedings of their firms. The exact cause remains unclear, and could also be due to inconsistencies in the data because of the low number of respondents.

Significant correlations for the highest number of success factors are found amongst architects who work in no niche at all. These architects find themselves *less* successful for all success factors except income. This result can partly be attributed to the fact that working in a niche appears to generally be a long term development and that there are many inexperienced starting architects who are not working in a niche (yet). One could argue that these younger architects tend to be less successful, which affects the results. However, 31,7% of all respondents stated to work in no niche at all and only 48% of those stated to be in their start-up period. Despite the probable misinterpretation of the question by some respondents, the results are very clear.

These results are so conclusive, that this shows that working in a niche is by far the most rewarding strategy for success. It is interesting to note that the different types of success are distinctly acquired by different types of niches. Fig. 66 and 67 show a few examples of graphs illustrating these results.

In conclusion of this section, it appears that in general, making the steps to work in a niche is an excellent strategy for starting architects. Both the information in the interviews and in the literature hinted at these strategies as being advantageous, but the results in the test are clear. To

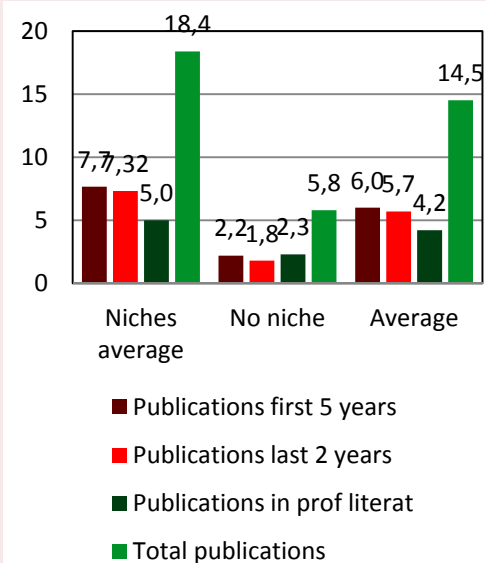


Fig. 66: Average number of publications by niche/ no niche

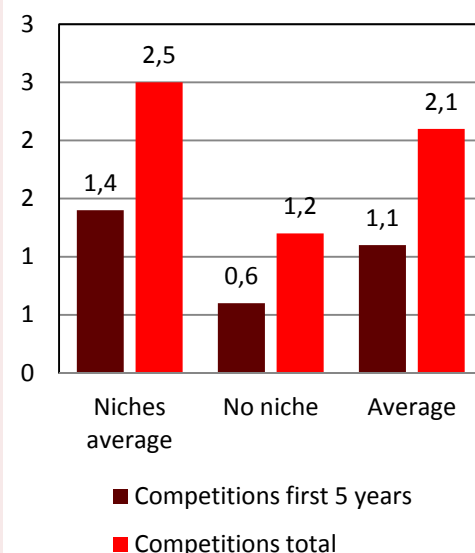


Fig. 67: Average number of competitions won by niche/ no niche

work in a niche is a strategy which allows for specialisation and recognisability as a firm, ideal for marketing purposes and to build a name for a firm upon reputation. A firm which is not explicit about the nature of its work is less recognisable as a business. The consequences show in the results. However, it has also been acknowledged in the interviews that often, working in a niche does not come naturally. Starting architects are mostly schooled as generic architects, without a particular unique set of skills or knowledge for a specific niche. Forcefully venturing into a niche without specific interest, skills or experience is not advisable. Simultaneously, many architects fear that a specialisation might limit the work one is able to receive as an architect. As advised by respondent 10, the specialisation should come naturally. A specialisation grows from the type of work which one receives. This advice is supported by respondent 7 who advises starting architects not to fear to make a choice based on their interests.

Personal activities

The *personal activities* are those activities which the architect does outside the firm, for example working as a freelancer for another employer or work in a completely different sector. Although they accumulate income, these activities are considered *personal activities* when they are done beyond the limits of the administration of the firm. In general the results show that the different activities which architects do have little effect on the performance and success levels. Three of the activities proved not common enough to provide any results, these included *consultancy*, work as *construction supervisor* and *management work*. Of the remaining 98 combinations comparing the 14 success factors to the 7 remaining activities, only 12% showed statistically significant differences in the results. Three activities showed no significant results. These included doing *calculations*, to do *research* and '*other*', the activities which do not fit in any of the other categories. These activities appear to have no effect on the different success factors. Fig. 68 shows the usage of these personal activities as percentage of the entire population.

The *personal activities* have, amongst other success factors, an impact on the *income* of the architect. It should be mentioned that the income mentioned in this paragraph relates to the income stemming from the firm alone, but the activities can generate income on their own. This may distort the results, since the more an architect spends his time and effort to work elsewhere, the less he will be able to make in his firm.

The first activity to be discussed is to perform *architectural (freelance) work* (for other firms). The architects who stated to work as such seemed to have a lower income than those who don't. This is not surprising, because this activity is often seen with starting and inexperienced architects who have not much work yet in their own firm. Of the respondents who work for other architects, 83% is in their start-up phase. The income for this group of freelancers is on average €1.500,- per month as opposed to €2.700,- per month for the respondents who do not work for others. The average income of the entire population in the survey is €2.600,- per month. See fig. 69 This is not surprising, because this activity is often seen with starting and inexperienced architects who have not much work yet in their own firm. Of the respondents who work for other

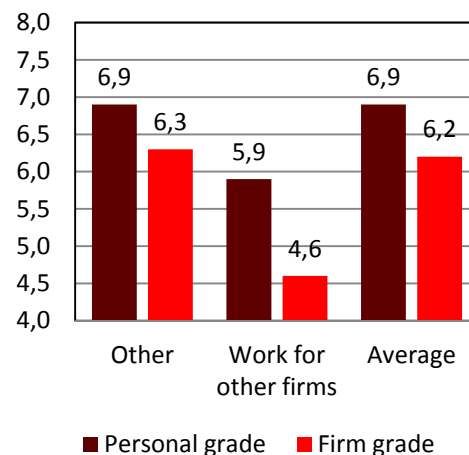


Fig. 70: Frequencies of personal activities

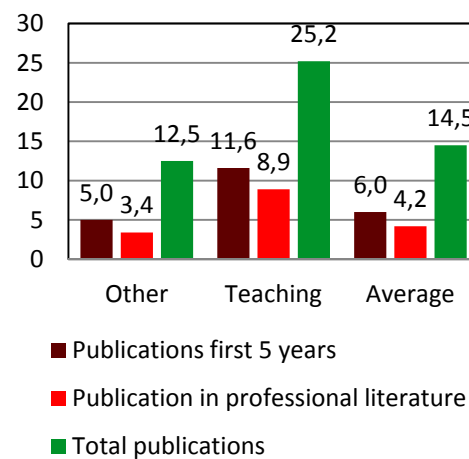


Fig. 71: Average number of publications by teaching

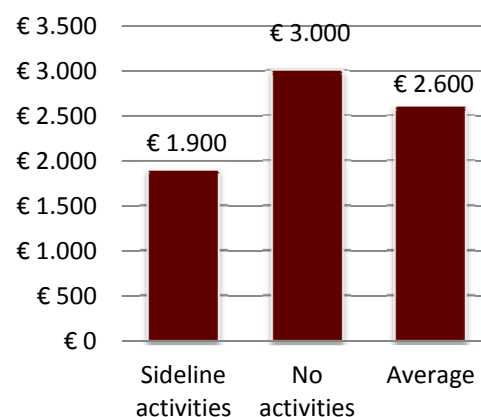


Fig. 72: Average monthly income by activity/ no activities

architects, 83% is in their start-up phase. However, since this type of negative results are not visible with other success factors, another explanation might be that these architects are simply better suited and more capable working for others than in a role as principal. Many architects are entrepreneur more or less against their will. They are unsuccessful at finding a job and started a firm, but may not have been prepared for the disadvantages of ownership of an architecture firm and feel comfortable doing work for others.

Unsurprisingly, the respondents who work for others also saw a negative result for their subjective success. They gave lower grades to both their personal success and that of their firm, a 5,9 as opposed to 6,9 and 4,6 as opposed to 6,3 on average respectively. (see fig. 70) The fact that especially the grade for the success of the firm sees a drop, shows that the result is probably directly related to the fact that their firm is not receiving sufficiently work to operate independently.

Of the architects who worked as a *teacher* next to work for their firm, there was a significant correlation with the amounts of *publications* the respondents had earned. The respondents who teach have earned on average more than twice the amount of publications as compared to those who have not, see fig. 71 for an overview. The results affected the publications *at the start of the career*, those *in professional literature* and those *overall*. Architects who teach apparently have a stronger and closer connection with the avant-garde of architecture. But it could also mean that architects who are also teachers have a closer relation to publishers or other crucial people in the industry because of their connection and presence at a university. The assumption that architects who are teachers are generally more experienced than those who do not, is not only not true (47% of teaching architects stated to be in their start-up phase), but is also not a cause for the success in the number of publications: the effects are seen both in the *first 5 years of the career* as *in total*.

In line with the *firm activities*, it seems that architects who perform *no activities* other than those for their firm and concentrate on architecture alone also see benefits in different fields of success. Architects who stated to do no other activities made an average of €3.000,- per month as opposed to €1.900,- per month for the architects who did had sideline activities (see fig.

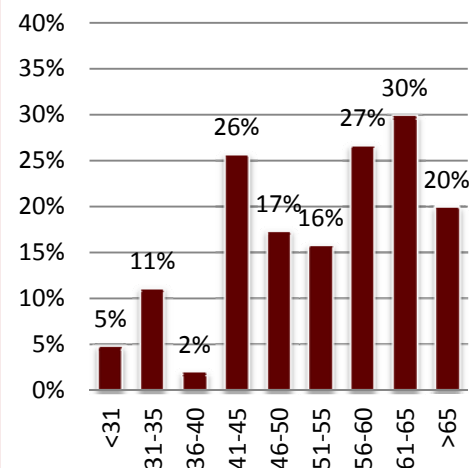


Fig. 73: Distribution by age of architects doing no activities

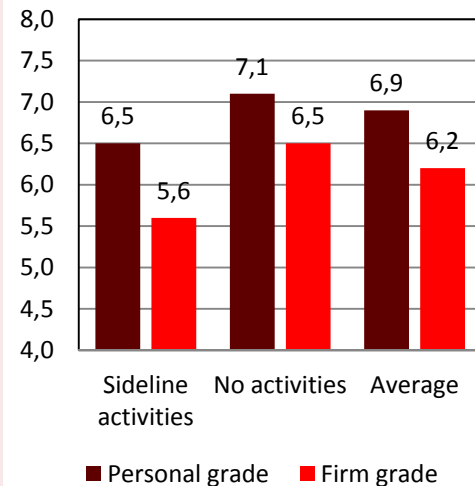


Fig. 74: Average subjective grades by external architectural work

72). Since these architects tend to work mostly for their own firms, one may be inclined to think that it is a successful strategy to focus all the attention on the firm. However, it may also be the other way around. The fact that some architects do not *have* to work elsewhere is probably an indication of success by itself.

Of all respondents in the survey, 16% declared to perform *no other activities*. As a strategy it is generally more common amongst older architects. The graph in fig. 73 shows the distribution by age of respondents who do *no other activities* in their firms. There is an obvious difference between architects of a younger age (up to 40 years) and those who are older. Younger architects are doing sideline activities much more often. This slightly explains the results: Younger architects are probably inclined to do other work next to the work for their firm to compensate for the lack of work they are able to acquire for their firm. Other than age, cross tabulations do not distinguish the architects further by providing more details.

The grade which architects gave to indicate the subjective personal success and that of their firms is close to the average. Instead, it is the architects who do pursue other activities which tend to grade their success lower. These respondents graded their successes a 6,5 and a 5,6 respectively (see fig. 74). The success of architects who do no other activities is not only measurable in terms of income, but apparently, the architects are unsatisfied with their situation, ruling out the possibility that they pursue the external activities intentionally.

Overall working time

The amount of time architects spend in their firm varies during their career. This section takes the working time of experienced architect into account. Dissimilar to the working time during the start-up, the threshold is not visible in the overall results. Another difference is that for the overall working time, the positive results are not visible for all success factors. The competitions and architectural prizes see less different significant results. However, in general the results show relatively straight forward and expectable results. The more hours are spent in the firm, the higher the success.

9.5 Conclusions

9.5.1 General tendencies

In general, the effects of success are most visible for starting architects; some effects gradually disappear when the more experienced architects are taken into account of the comparisons. This could suggest that the effects fade out over time, but more importantly, these results take into account that during time, the lesser successful architects gradually retire from the business.

In general many of the general preconceptions about architects appear to contain certain truth. But as usual with preconceptions, these do not always portray the full picture.

Using internet as a marketing tool does not have significant effect. The architects who use less internet related marketing do not have less success than those who do. It appears that internet is just one method of marketing which suits the architect or not. The early adopters are experiencing a slight increase in success.

9.5.2 Start-up strategies

The increase in income for starting firms is related to the firms who have *written a business plan*, for those who *are member of a social club* and possibly those who *are member of a hobby club*. In the long run, the more experienced architect with higher income are related to having worked elsewhere during the start-up

When publications are concerned, the inexperienced architects with the highest success are those who appealed for a loan or a start-up grant and those who do volunteers work. The highest success is for the architects who specialise in current issues. For more experienced architects, publications are gathered most by those with a strong internet presence.

The most competitions are won by those architects who appeal for a start-up grant, and those who specialise in current issues. Inexperienced architects who cooperate with more experienced firms are also inclined to win more competitions.

The architectural prizes are also awarded to starting architects with a start-up grant. Whether these are truly related or both indicators of talent, is not clear. Architects who specialised in current issues during the start of their career have also won more prizes.

9.5.3 Firm activities and personal activities

To do sideline activities generally has no significant effect on the success. However, the architects who do no such activities tend to have a higher income as opposed to architects that do. Architects who are also teaching, but most importantly those who do research turned out to be more successful in the amount of earned achievements. While teaching has a strong relation with the amount of received publications, research affects all the different achievements. Architects who do architectural work for other firms generally have a lower income and grade their performance lower. The fact that these architects include many young architects is probably affecting the results considerably. Additionally, these inexperienced architects often don't have a choice, since their own firms do not generate enough income by themselves.

9.5.4 Niches

In general, advancement towards workings in a niche is an excellent strategy for starting architects. Niches have a strong effect on the success of architects. As opposed to the activities, architects who are not in a niche have considerably less success in most fields as opposed to those that are.

The architects with the highest average income are the architects in a niche for specific buildings or assignments. Architects in a niche for specific clients also have a high income. These architects have also earned the highest numbers of publications. Architects who are in a niche for a specific style, however, have the highest number of publications in professional literature, although the phrase 'niche for a specific or unique style' is probably not well understood. These architects probably meant that they were working in a unique *personal* style.

The highest numbers of won competitions are for architects who work in a niche for specific clients and those in the niche for a specific style. Apparently, winning publications and competitions is strongly related to the appearance of a building.

Architects who had acquired the highest number of architectural prizes work with a unique or specific design or construction process.

The architects who are the most satisfied with their own success are those who work in a niche for specific buildings. These architects and those who work in a niche for specific clients are generally more pleased with the success of their firms. Architects who work with a specific or unique organisation of the firm are generally less pleased with the success of their firm. Since these architects work in a different organisational surrounding, it is possible that these architects emphasise the importance of the management of their firm. They are either not satisfied with the results of being in such a niche, or they tend to give themselves lower grades, because they are stricter on the affairs of their firms.

9.5.5 Working time

The working time has an important effect on all the success factors. These are most visible for starting architects. However, for more experienced architects, there seems to be a threshold for which the gain in success takes place. Under this threshold the results show that more work leads to less success.

10. Conclusions & recommendations

10.1 Introduction

“Which relations exist between strategies used in the start-up phase of the architectural firm and the success as experienced by these architects?”

This study tried to find an answer to a research question.

The study used a mixed methodology of literature, interviews and a survey to find the answer and used an additional five sub questions to explore the architectural profession and to provide a theoretical framework to ultimately answer the main question. The study was an exploratory study, which means that at the start, there were no specific expectations about the results. This also means that the accompanying research question was relatively ambiguous and that the eventual results are diverse.

The main conclusion is that there exist many relations between strategies and the success of architecture firms.

10.2 Conclusions

10.2.1 Issues in architecture

#1 “Which issues do architects face in their start-up phase?”

The first element of the profession which was studied is the issues architects face in their start-up phase. The result is a varied mix of issues, which are all mutually related and relate to matters such as the position of architects in the construction industry, the relation between architects and clients, the mind set of architects in general and the education architects receive. It turned out that these issues are not typical for the start-up phase. All architects face the same issues during the entire career, but starting architects have no experience in dealing with these issues, which makes it particularly hard in this stage. The issues turned out to be all closely related, interconnected and often dependant of contemporary developments. Some of the most interesting issues were:

- The duality inherent to the profession between the practice and the business of a firm.
- The subjective manner of assessment of quality of the work in the profession.
- Architects’ natural opposition to marketing and business related matters.
- The architecture studies which focus too little on architecture as a business.
- The professionalisation of the industry and the changing role of the architect.
- The commercialisation of the profession and the change in attitude of the client.
- An increasingly competitive market caused by the recession and rising numbers of architects.

However, the interviews showed a slightly different view from the literature. Although the interviewees agreed with most of the issues their attitude towards these issues differed. With a changing environment, the commercialisation and professionalisation of the industry, increasing competition and the evolution of free marketing possibilities on the internet, architects have started to feel that marketing is simply part of the work. Where the literature gives an impression that architects have a typical creative but egocentric and pretentious nature which obstructs them from any improvements, the architects in the interviews mostly appeared to be clearly aware of this image and instead would actively focus on differing from previous generations. It appears as if the literature has become outdated on these subjects.

Interestingly, there weren’t any architects who mentioned seeing architecture as a form of art. Instead, architects were inclined to talk about *creativity*, and although some believed that there

is given talent and luck involved, architects attributed reaching success mostly to hard work, experience and knowledge.

To be able to operationalise the issues into practical variables and to remove all their contemporary baggage, the issues were redefined into six basic core problems. These problems are:

Architect problems

1. *There is not enough work for the architect*
2. *The architect does not have an extensive network*
3. *The architect does not have a reputation to rely on*
4. *The architect does not have sufficient financial resources*
5. *The architect does not have enough experience, both as a designer and as an entrepreneur*
6. *The architect lacks a business oriented work method.*

10.2.2 Architect characteristics

#2 “Which characteristics define different architecture firms?”

The multitude of different firms forces to differentiate the subjects and to define The characteristics in this study served the purpose of explaining the relations between the strategies and success. The methods of quantitative statistical data analysis are not able to find causal relations, the comparison of the data with characteristics provides more insight in these causes and eliminates variables that might have an effect on the eventual results.

The main theory which was used to differentiate architects is that of Weld Coxe who theorised a distinction of three *typologies* for architecture firms, the *Strong Idea*, *Strong Delivery* and *Strong Service* firms.

Another characteristic which was used extensively is difference between starting and experienced firms. This division was made by the architects themselves.

The full list of distinctive characteristics which were used are:

Architect characteristics

- I. *Architect’s age*
- II. *Household composition*
- III. *Attended school*
- IV. *Year of graduation*
- V. *Years of experience*
- VI. *Study activities*
- VII. *Previous experience*

Firm characteristics

- VIII. *Feeling of start-up*
- IX. *Firm age*
- X. *Number of principals*
- XI. *Firm size*
- XII. *Typology*

10.2.3 Architect success

#3 “What determines the feeling of success for different types of architects?”

To be able to appoint strategies to architects it is necessary to define what success means to architects. It appears that success is defined differently for all architects.

An article of Jane Sturges and the interviews are used to define success factors, variables which are defining different elements of success.

Subjective success

Despite the efforts to find a complete list of success factors, it appeared that most of the success factors cannot be measured objectively. The literature had explained that architecture is a highly subjective profession and that it involves subjective success factors. It was therefore important to distinguish this type of success as a new variable. These strategies have been used to create two new success factors which take into consideration the architect's own perception of success. A distinction was made between the personal success and that of the firm. The small differences between these grades shows that architects see these two as less separated than expected.

The list of success factors which were used are:

Success factors

1. Income
2. Firm size
3. Achievements
 - a. Publications (*recent, at the start of the career, in professional literature and in total*)
 - b. Competitions (*recent, at the start of the career and in total*)
 - c. Architecture prizes (*recent, at the start of the career and in total*)
4. Subjective success (*personal success and firm success*)

10.2.4 Architect strategies

#4 *"Which strategies are used by starting architecture firms to obtain their success?"*

There appeared to be endless strategies architects can use. However, not all of them are usable in this study. Instead a selection of strategies had to be made for which the different architect problems were taken into consideration.

A division was made between start-up strategies and career strategies to be able to differentiate both the success of starting firms and experienced firms and the success on the short and long term. A list of eighteen start-up strategies and three career strategies were used. The career strategies were broken down into multiple answers. The amount of working time architects spend in their firm in different phases of their career was also taken into account.

10.3 Results

#5 *"What are the correlations between strategies and characteristics and self perceived success?"*

There are no strategies which have an instant and definitive effect on success. However, there are several strategies which have a strong positive correlation with various types of success. Not all strategies see positive relations, but all success factors do. In general, the effects of success are most visible for starting architects; some effects gradually disappear when the more experienced architects are taken into account of the comparisons. There are no major surprises; most of the results make sense.

Business plan

To write a business plan shows to have a relation with a higher income for starting firms. Writing a business plan is a strategy generally associated with running a business in general and is written more often by architects who have a more businesslike attitude towards their firm in general.

Financial support

Architects who appeal for financial support see a positive relation with the number of achievements. The most competitions are won by those architects who appeal for a start-up grant.

The results are most visible at the start of the career, but continue during the remaining phases of the career. Many grants are awarded specifically to architects with a certain level of skill or talent. The

Internet

Using internet as a marketing tool does not have significant effect. The architects who use less internet related marketing do not have less success than those who do. It appears that internet is just one method of marketing which suits the architect or not. The early adopters are experiencing a slight increase in success. Architects with a weblog saw a slight increase in publications, but this is probably due to their closer relation with publishers.

Research

To do research appears to correlate positively with different achievements. Architects who perform research appear to be generally more interested in contemporary or progressive issues. However, research does not have a positive relation with income. It is unclear why these architects, who perform better in achievements, are unsatisfied with their success. Their ambitions and achievements in their personal subjective success does not match their objective success. Perhaps the fact that these architects are not able to turn the success in achievements into financial success or growth makes the architects feel unsuccessful. Another possibility would be that architects who perform research are generally more inclined to theorise on the profession of architecture and are therefore less able to practice.

Freelance work elsewhere

To work elsewhere is correlated with financially less successful architects, and with a lower subjective success grade. The effect is mainly visible for experienced firms. Freelance architectural work is more common amongst those architects who are not able to survive from the work they acquire themselves. They need the extra work from other architects. These strategies are not specifically related to starting architects, but are more closely related to smaller and less successful firms. Even though the strategy's main purpose is to improve income, it does not do so on the long run. Work done for others lacks the possibilities to use the work to build up a network or to use it for marketing purposes.

No activities

The most spectacular result is for architects who concentrate on their firm and pursue no other activities. These firms see a strong positive relation with income. These architects have either more time to focus on their firm or their financial situation allows them to have no need to pursue other activities.

Specialisation

One of the strongest correlations appeared for niches or specialisation, although mostly for *specific buildings*. Both the quantitative and qualitative research pointed out that architects who specialise their firm tend to have a significantly higher chance of success, although it appeared that architects tend to be hesitant to do so, as specialising gives the impression that other work needs to be rejected. This is not necessary as specialisations can still be very broad, but the advantage is that it helps in focusing and marketing the firm towards potential clients. A specialisation cannot be forced upon a firm, it has to grow naturally, which is why it is rarely used much by starting firms. The more experienced firms tended to have specialised successfully more often. To work in *no niche* appeared to correlate negatively with many success factors.

The literature disagrees on this strategy. While most guide books passionately advise architects to specialise their business, both Blau and Symes warn for typical conditions. Blau specifies that during periods of economic prosperity, there tends to be an increase in specialised firms but in periods of decline, these firms tend to disappear or merge to form more generalised

businesses. In a brief analysis of architecture firms in recessions, Symes stated that firms tend to diversify in periods of economic prosperity, but the firms that survive the periods of economic decline are those that focus on marketing their unique selling points. Although seemingly similar, diversification is clearly different from innovation as Gutman adds that in time of prosperity architecture firms tend not to innovate in new technology and methods or invest in adjacent industries.

Blau pointed out that firms either tend to take generic and safe decisions, which also generate a stable amount of success, while other firms use strategies which are considered risky. These firms have either much success or fail completely.

Working time

The working time has an important effect on all the success factors. These are most visible for starting architects. However, for more experienced architects, there seems to be a threshold for which the gain in success takes place. Under this threshold the results show that more work leads to less success. The result for subjective success is even unaffected by the working time. This shows a progressing perception of what success means to architects over time. Where at the start of a career working hard, meeting new people and learning is experienced as success, at a later time in the career measurable achievements are more important and hard work is not seen as success by itself. Younger architects tended to be more idealistic, and perceived materialistic factors, relevance or fame as important, while the more experienced architects preferred more introvert success factors, such as stability of the firm, personal satisfaction and pride in their work. Awards and income become less important over time.

10.4 General discussion

Shift in typologies

An important basis for this study has been the theory of W. Coxe et al. who divides architects into three typologies, the *Strong Idea*, *Strong Delivery* and *Strong Service* firms. The theory was found to be supported by the data, although a strict division in the typologies was not found. The architects exhibit all certain elements of all strategies, but seemed to balance these elements differently. Where architects would value elements of one of the typology as most important, they would value an element of another typology as the second most important. Other results showed some differences in the practical structure of the theory. Where Coxe predicted a majority of *Strong Idea* firms in architecture because of a natural practice orientation of the profession, the data shows a much higher percentage of *Strong Service* firms. This corresponds with findings in the interviews, where architects would typically condemn the general egocentric image of the architect, which they perceived as caused by previous generation and which they hold accountable for the changing of the role of the architect. Instead, younger architect try to reclaim their position with a more social and service oriented attitude.

A similar shift is occurring in the general perception of marketing and related matters. Where the traditional image painted in literature is that of a total dislike and sense of dishonour about marketing, the interviews showed that in fact, architects are very aware of its necessity and have come to accept it as part of their business activities. Especially the internet has revolutionised the possibilities, efficiency and general views on marketing, networking and acquisition.

However, despite the acceptance of marketing, it seems that many architects are still not involved in these matters. This is mainly caused by a lack of time, interest, experience and knowledge in marketing.

These results are important to predict how the profession of architecture will evolve in the future. It is clear that the economic recession acts as a catalyst for a change in the profession. It also appears that these changes force architects towards a more business oriented work method. Although not all architects seem to have adopted these methods yet, since there is much more competition, architecture firms will need to focus on new strategies which will allow them to

improve their competitive value. New developments allow architects to adopt new methods of marketing, promotion and acquisition. A new era is already changing the mind state of architects, the only thing left is their methods.

10.5 Reflection/ Recommendations

During the course of the study it became apparent that this study had some drawbacks. It was set up as an exploratory research. It was unknown which results would be found, which means that both the outcome and the methodology were unclear until the results were actually in. Because of this, two issues arose. Since it was unknown which data was to be valuable, as much of it as possible was gathered. However, the tools and possibilities to gather data, such as a survey are limited. To be able to keep a broad scope, sacrifices had to be made in favour of depth in the various issues. This was mainly apparent in the data which was gathered through the survey. The data was often too generic up to the point where it started losing its value. Furthermore, since it was unknown which data had to be gathered, eventually some useful data was clearly missing. A further research could focus on several interesting topics and study those topics in more depth to truly understand the structure behind the variables, such as the various strategies, typologies and characteristics.

Such topics could include:

- A study in the different specialisations of architects.
- A study in the types of income for architects, such as grants, loans and different sideline activities.
- A study with an improved specification of the different achievements, such as the competitions.

In this study, the type of strategies which could be studied was limited. Strategies take time to generate effects, but respondents were only contacted once. The only strategies of which the effects could be measured were those strategies which had been used in the past. To measure the longer term effects of strategies, a second moment of contact could generate more significant data in the causes of relations. This could be achieved with an additional survey which would target the same respondents. Alternatively, additional interviews with the same respondents would generate similar results.

Interviews with other parties in the construction industry would provide a better total picture of architects issues. It would allow to understand the views of developers and clients about how they perceive the position of architects and whether they see the same developments.

Bibliography

Books

- Blau, J.R., (1984), Architects and firms, A sociological perspective on architectural practice, Cambridge, The MIT Press
- Coxe, W., Hartung, N. F., et al. (1987). Success strategies for design professionals, Super positioning for Architecture & Engineering Firms. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Cuff, D. (1992). Architecture: The Story of Practice. Cambridge, The MIT Press.
- Doorn, A. v. (2004). Ontwerp/proces: architectuur en management, Uitgeverij SUN.
- Field, A., (2005) Discovering statistics using SPSS, London, Sage Publications
- Foxell, S., (2006), Good practice guide, Starting a practice, London, RIBA Publishing
- Groat, L & Wang, D. (2002) Architectural Research Methods, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Gutman, R. (1988), Architectural practice: A critical view, Princeton, Princeton University Press,
- Haupt, E. K., M. (2002). Marketing and communication for architects. Fundamentals, strategies and practice. Basel, Birkhäuser – Publishers for Architecture.
- Littlefield, D. (2005). The Architect's Guide to Running a Practice, Architectural Press.
- Mintzberg, H. (1979), The structuring of organizations, New Jersey, Prentice Hall
- Symes, M. et al, (1995), Architects and their practices: A changing profession, Oxford, Butterworth architecture
- Teunissen, L., Doorn, A. van, Heintz, J., (2011), Architect in de praktijk, Amsterdam, Uitgeverij SUN

Journal articles

- Barkema, H.G. et al, (1998). "International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective", Tilburg University.
- Blank, S. (2013). "Why the lean startup changes everything.", Harvard Business Review, May 2013
- Sturges, J. (1999). "What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages" British Journal of Management, Vol. 10

Graduation report

- Carpenter, L.M. (2012). The influence of a marketing plan on the professional practice of small landscape architecture firms. Arlington, University of Texas
- Roberti, Y. (2009). Architectenpromotie, een onderzoek naar hoe Nederlandse architecten zich promoten. Real Estate & Housing. Delft, TUDelft

Reports

- Berkhout, E. E., Werff, S.G. van der (2009). Studie & Werk 2008, Hbo'ers en academici van afstudeerjaar 2006/2007 op de arbeidsmarkt. Amsterdam, SEO economisch onderzoek.
- Berkhout, E. E., Werff, S.G. van der (2013). Studie & Werk 2012, Hbo'ers en academici van afstudeerjaar 2006/2007 op de arbeidsmarkt. Amsterdam, SEO economisch onderzoek.
- BNA (2009). Resultaten enquête economische crisis in de architectenbranche (peiling februari 2009).
- BNA, (2009). Resultaten onderzoek economische crisis in de architectenbranche (peiling april 2009).
- BNA, (2009). Resultaten onderzoek economische crisis in de architectenbranche (peiling september 2009), BNA.
- Vogels, R., Mooibroek, M & Vries, N. de (2008). Brancheonderzoek BNA 2007. Zoetermeer, BNA.
- Stratus, (2012), Benchmark onderzoek, BNA

Other documents

- Architectenregister, (2012). Architecten in Nederland.
- APA, (2009). Akkoord CAO architecten 2009-2010.
- APA, (2013). Akkoord CAO architecten 2012-2013.
- Forlati, S. et al. (2006), Wonderland #1, Vienna , Wonderland association
- Habets, J. (2009) Feiten & cijfers, De beroepspraktijk van architecten, Presentation held at TUDelft, Delft, BNA.
- Kamer van Koophandel (KvK), (2011) Inschrijvingen Architecten 2011 , List of Dutch registered architects
- Zuidweg, L. M., e.a. (2009). Collectieve Arbeidsovereenkomst voor personeel in dienst van Architectenbureaus, APA

Interviews

- Anninga, G, Nine Oaks, Interview on location with the author on September 19th 2011
Amsterdam. [audio recording in possession of author]
- Avest, D. Ter, Daan ter Avest Architecten, Interview on location with the author on June 1st 2011
Amsterdam. [audio recording in possession of author]
- Bout, M, URBMATH, Interview by e-mail with the author on August 12th 2011.
Rotterdam.
- Bruinsma, S, Atelier Blauw, 2010, Interview by telephone with the author on May 5th 2010,
Amsterdam. [audio recording in possession of author]
- Buijs, A, Buijsenpennock architecten, 2010, Interview on location with the author on May 10th
2010, Rotterdam. [audio recording in possession of author]
- Duijzer, H, Bureau LUX, Interview on location with the author on September 7th 2011.
Amsterdam. [audio recording in possession of author]
- Glasl, S., Space and Matter, Interview on location with the author on May 13th 2010,
Amsterdam. [audio recording in possession of author]
- Koning, I., Koningellis, 2010, Interview on location with the author on May 11th 2010,
Amsterdam. [audio recording in possession of author]
- Langejan, O., OOF architecten, Interview by telephone with the author on May 7th 2010,
Amsterdam. [audio recording in possession of author]
- Mensink, J, Jam architecten, Interview on location with the author on September 9th 2011
Amsterdam. [audio recording in possession of author]
- Vos, O, denieuwegeneratiearchitecten, 2010, Interview on location with the author on May 11th
2010, Amsterdam. [audio recording in possession of author]

Glossary

BKVB	Fonds BKVB, Fonds voor beeldende kunsten, vormgeving en bouwkunst A foundation for grants for starting architects, and artists. Has merged since January 2012 to form the Mondriaan foundation.
BNA	Bond van Nederlandse Architecten. This abbreviation of the name of the Dutch association of architects is often used. The full name being: Koninklijke Maatschappij tot Bevordering der Bouwkunst, Bond van Nederlandse Architecten
European Tendering	A joint European set of regulations to increase European market forces.
CPO	Collectief Particulier Opdrachtgeverschap, Collective Private Developments (CPD)
Fte	Full time equivalent. The term used to measure the workload of employees. One fte amounts to the workload of one full time worker.
GDP	Gross Domestic Product. Used as a measure of a countries general economic output. The Dutch translation is BBP or Bruto Binnenlands Product.
HBO	Hoger Beroeps Onderwijs, Higher education. The second highest level of education in the Netherlands after university. (Comparable to~)
SBA	Stichting Bureau Architectenregister. The Dutch foundation for the registration of architects. As opposed to the BNA, membership to this association is mandatory and personal. The BNA is voluntarily and is an association for firms.
SfA	Stimulerings fonds Architectuur. A subsidiary funds for architects.
Starchitect	A contemporary description of architects who have become widely known until stardom.
WAT	Wet op architecten titel. The law for the protection of the architect's title.

Appendices

Appendix A	Interviews
	A.1 Introduction
	A.2 Interview questions in Dutch
	A.3 Interview questions in English
	A.4 Table of interviewed architects
	A.5 Transcripts of the interviews

Appendix B	Survey
	B.1 Survey questions in Dutch

Appendix A Interviews

A.1 Introduction

This appendix contains the transcription and questionnaires of the interviews. When reading the interviews, some notes are to be taken into account.

- A total number of ten interviews were held with eleven respondents. The interviews were held in three rounds. The time between each successive round of interviews was used to improve the questions and to reposition the focus.
- The first round was taped with a cassette tape recorder. These tapes held around fifteen minutes of recorded material each, which was found to be insufficient to record most interviews. The transcriptions of these first interviews often miss the final questions, since those were not recorded. This has been clarified in the transcriptions. For the second and third round a laptop with sound recording software was used. This proved much more efficient, although the sound quality was not always ideal. Some portions of the recordings were inaudible.
- The interviews were held using a preset questionnaire with approximately 30 questions, but not all interviews strictly followed this order. Many of the interviews were structured as informal conversations. When architects had mentioned specific issues, strategies or had interesting projects on their website, these were discussed in more detail.
- One of the interviews (respondent 7) was held through a questionnaire which was sent by email. The answers are the answers as typed by the architect.
- Each of the interviews starts with the main data for the interview and a short depiction of the interviewee's portfolio and work experience.

For the transcription, some specific punctuation was used to symbolise events and

...	Three dots	Shows a pause or a moment of reflection
... ..	Three dots and three more dots	Shows a long pause
Text...	Three dots after text	Shows an unfinished sentence
(...)	Three dots within parentheses	Shows a part of the recording was inaudible
(Text)	Text within parentheses	Describes actions or events of interest during the interview

A.2 Interview questionnaire (Dutch)

Studie en start-up periode

1. Wanneer bent u afgestudeerd, hoe oud bent u? Wanneer bent u begonnen aan uw studie? Kunt u meer vertellen over uw studie? Heeft u activiteiten naast uw studie gedaan? Werken bij een bureau? Commissies? Wat waren uw cijfers?
2. (Indien van toepassing) Hierna bent u eerst bij een bureau gaan werken. Heeft u bewust gekozen om eerst ervaring op te doen? Welke bureaus heeft u voor gewerkt? Denkt u dat het veel heeft opgeleverd? Waarom bent u weggegaan bij uw werkgever?
3. Daarna heeft u uw bureau opgericht. Wat was de aanleiding om voor u zelf te starten? Kreeg u privé vraag voor opdrachten? Andere inzichten dan bij het bureau waar u werkte? Onenigheid misschien? Zou u dit opnieuw zo doen?
4. (Indien van toepassing) Waarom bent u uw bureau gestart met (partner)/alleen? Was dit eerder omdat u elkaar versterkt, wellicht met verschillende competenties, of omdat u elkaar aanvult en daardoor makkelijker kunt werken?
5. Wat heeft gedaan in de tussenperiode/ eerste periode om een inkomen te krijgen?
6. Heeft u een ondernemingsplan geschreven? Voor uzelf of alleen voor de bank? Welke onderwerpen heeft u behandeld in uw ondernemingsplan? Heeft u in uw ondernemingsplan ook beschreven hoe u opdrachten wilde binnenkrijgen?
7. Hoe heeft u uw eerste opdracht/(en) binnengekregen? Wat waren dat voor opdrachten? Van wie? Heeft u een unique selling point ontwikkeld? Heeft u strategieën daarvoor specifieke strategieën gebruikt? Heeft u een unique selling point ontwikkeld? Hoe zorgt u ervoor dat u klanten kunt overtuigen?
8. Hoe ervaarde u deze periode? Hoe beviel het bureau gedeelte en het architectuur gedeelte? Hoe kijkt u tegen deze werkzaamheden aan?
9. Wat is jullie beleid voor het meedoen aan prijsvragen? Waarom wel/niet. Specifieke prijsvragen? Gaat het dan vooral om het winnen, het doen van onderzoek of ook het creëren van naamsbekendheid?
10. Zijn jullie ook op andere gebieden actief? Zowel voor uzelf als voor uw bureau. Hoe is de relatie tussen dit werk en het architectenwerk?

Visie

11. Wat ziet u als succes? Wat zou u (minimaal) willen bereiken?
Hoe kijkt u aan tegen:
 - Een bepaald inkomen
 - Het krijgen van publicaties
 - Het winnen van prijzen
 - Het winnen van prijsvragen
12. Heeft u liever waardering van collega architecten of van het grote publiek?
13. Hoe denkt u dit succes te bereiken? Wat heeft uw bureau anders? Over hoeveel tijd denkt u dit te bereiken?
14. Hoe zien jullie de begindagen voor jullie? Voelen jullie het missen van vertrouwen? Voelen jullie het missen van kennis/ervaring als startend bureau? Hoe willen jullie hiermee omgaan?
15. Wat is uw ideale bureaugrootte? Waarom? Wat voor samenstelling? Architecten? Partners? Werknemers? Tekenaars? Stagiaires? Hoe wilt u langzaam groeien? Welke sfeer wilt u nastreven? Bij meerdere projecten tegelijk: teams? Of 1 of 2 architecten die ontwerpen en uitgetekend door tekenaars. Wat voor type bureau ziet u voor ogen?
16. Er bestaat in de literatuur een verschil tussen de bedrijf gerichte bureaus die meer een kantoor zijn en de meer ontwerp gerichte bureaus die eerder als een atelier werken. Hoe typeert u uzelf? Op een schaal van één tot tien, waar ziet u uw bedrijf?
17. Wat is uw burgerlijke status en huishoudsamenstelling?

Strategieën

18. Hoeveel projecten hebben jullie inmiddels gerealiseerd?
19. Welke strategieën gebruikt u om klanten te werven? Hoeveel tijd besteed u hieraan? PR, marketing, acquisitie, administratie? Was dit eerst anders, of bent u van plan dit te veranderen? Op welke manier houdt u uw naamsbekendheid in stand? Persberichten, PR, etc? Op welke manier gebruikt u social media?
20. Op welke manier heeft u risico's ingecalculeerd? Contracten? Welke bedrijfsvorm heeft u? Tijdschema's, eigen werk beoordelen?
21. Tegenwoordig worden de taken van architecten steeds verder verdeeld over andere gespecialiseerde partijen. Hoe kijkt u aan tegen de steeds verder inperkende taken van de architect?
22. Hoe kijkt u aan tegen het feit dat steeds meer wordt gebouwd door ontwikkelaars en woningbouwverenigingen die architecten steeds minder ruimte geven?
23. Op welke manier ziet u zelf een verschuiving in de architectuurpraktijk in de afgelopen tijd? Welke positieve verschuiving? Welke negatieve verschuiving?
24. Hoe gaan jullie om met deze verschuivingen?
25. Hoe gaan jullie om met andere maatschappelijke context? Vergrijzing, duurzaamheid? De crisis? Andere?
26. Wat is het grootste obstakel voor startende architecten op dit moment? Op welke vlakken denken jullie dat startende architecten een kans maken? In welke sectoren?
27. Wat is uw grootste fout die u tot nu toe gemaakt heeft?
28. Heeft u zelf nog iets toe te voegen, waarvan u denkt dat het een aanvulling kan zijn voor mijn onderzoek?
29. Kent u andere architecten die onlangs zijn begonnen die interessant zouden zijn voor mijn onderzoek?

A.3 Interview questionnaire (English translation)

Study and start-up period

1. When did you graduate? How old are you? When did you start your studies? Could you tell me more about your study period? Have you done activities during your studies? Did you work for a firm? Did you do an internship? Did you do any committees? What were your grades?
2. (if applicable) After this, you've started working for a firm. Did you make this decision consciously? Which other firms did you work for? Do you think it was advantageous? What was the reason you've left?
3. After this, you've started your own firm. Did you make this decision consciously not to work for a firm first? Were you receiving work privately? Do you think it was advantageous? Would you do it again?
4. (if applicable) Why did you start the firm with (partner)? How is your work relation together? Do you think alike, or do you complement each other?
5. What did you do in the period in between/ first period to receive income?
6. Did you write a business plan? Was this merely for yourself, or was it necessary for a loan at a bank? Which topics did you discuss? Did you specify how you would acquire work?
7. How did you receive your first assignment(s)? What type of assignments were those? Did you have a strategy for this? Did you develop a unique selling point? How do you convince your clients?
8. How did you experience this period? How did you experience the architecture side and the business side? What is your opinion on these matters?
9. What is your policy on joining competitions? Why do you do it? (or not?) How do you choose your competitions? On what grounds? Just for winning, for research or those that generate a name?
10. What other activities do you do? Firm activities or personal activities. How does this relate to your work as an architect? Does it pay off?

Vision

12. What do you perceive as success? What are your minimum requirements for a successful career?
 - a. How about:
 - i. A certain income?
 - ii. Publications?
 - iii. Winning awards?
 - iv. Winning competitions?
13. The difference between the appreciation of the public and that of peers?
14. How do you think to reach this success? Within which time frame? Is this really different from most other firms?
15. What do you expect of the next period? How does your lack of experience hinder you? How do you experience the lack of trust and your small portfolio in you contact with clients? How are you planning on improving? Which strategies?
16. What is your ideal firm size? Why? How is it built up? How many architects, principals? Employees? How do you plan on growing? Which type of architects would you like to have? How would you like to set up your firm?
17. How would you characterise your firm typology? Literature has a way of typifying firms based on their work methodology into two different categories. The business firms and the practice firms. Where would you place your firm on a scale of 1-10?
18. What is your marital status? Children?

Strategies

19. How many projects have you realised so far? Which strategies do you use to acquire work? How much time do you spend on this? Public Relations, marketing? Acquisition? Was this different before or are you planning on changing this? How do you deal with the reputation/ name of your firm? Do you use social media?
20. How did you incorporate risks in your firm management? Contracts? Which firm type do you have? Time schedules?
21. Nowadays, architects tend to lose many of their traditional tasks to other, specialised actors. How do you view these developments?
22. Large scale institutions and developers allow architects fewer responsibilities and work, diminishing their tasks. How do you view these developments?
23. Which developments do you see for yourself in the architectural profession? Any positive developments? Negative developments?
24. How does your firm cope with these developments?
25. How do you cope with other contemporary public issues and changing context? The grey wave, sustainability, the recession? Other issues?
26. What are the biggest obstacles for starting architects nowadays? In which fields, or in which niche do architects stand a chance?
27. What is the biggest mistake you have made so far?
28. Do you have anything to add, which might be of interest for my research?
29. Do you know any other architects worth interviewing?

A.4 Table of interviewed architects

	Bureau	Interview date	Start-up date	Architect's age	School	Previous firm	Niche	Firm size	Number of employees	Number of partners	Household composition
Respondent 1	A	5-5-2010	2009	32	TU Delft	No	No	2	0	2	Shared
Respondent 2	B	10-5-2010	2008	43	HTS Utrecht	No	No	2	0	2	Shared with children
Respondent 3	C ¹	11-5-2010	2008	32	TU Delft	No	No	3	1	3	Single
Respondent 4	C ²			32	TU Delft	No					Shared
Respondent 5	D	11-5-2010	2009	30	TU Delft	No	No	2	0	2	Single
Respondent 6	E	6-5-2010	2009	38	Belgium	No	No	1	0	0	Shared with children
Respondent 7	F	13-5-2010	2009	32	Germany	No	No	3	0	3	Single
Respondent 8	G	1-6-2011	2008	60+	TU Delft	Yes	Healthcare / housing	40	35	5	Single
Respondent 9	H	5-8-2011	2010	32	TU Delft	No	Client/ type	1	0	1	Single
Respondent 10	I	7-11-2011	2011	50	TU Delft	nee	No	2	7	2	-
Respondent 11	J	9-11-2011	1999	40	TU Delft	nee	Urbanism	5	4	0	Shared
Respondent 12	K	19-11-2011	2008	41	TU Delft	Yes	No	2	0	2	-

A.5 Transcript interviews

1. Interview Bureau A

Geïnterviewde: Respondent 1
Type: Telefonisch interview
Datum: 05 mei 2010
Tijd: 12:00 – 12:50

Informatie

Respondent 1	TU Delft	2003
Partner 1	TU Delft	2003

2003 – 2008 Beide 5 jaar werkervaring in loondienst bij bureau

8 februari 2008 Ingeschreven bij KvK
1 januari 2009 Begonnen met bureau A

De eerste vraag: U bent in 2003 afgestudeerd. Wanneer bent u begonnen met uw studie? Dat is in '97, '98 geweest. **Dat is al een tijdje terug. Kunt u daar meer over vertellen? Hoe dat ging? Dat is 5 jaar...** Klopt ja, dat was 5 ½ jaar. Van start studie tot afstuderen. **Dat ging vrij snel eigenlijk. Zonder extra jaren.** Ja, klopt. Er staat vijf jaar voor. En in principe was die vijf jaar wat mij betreft ook voldoende. Ik heb er voor gekozen om in twee richtingen af te studeren, omdat ik bij architectuur... de afstudeerrichting zelf vond ik niet technisch genoeg... Heb er ook bouwtechnologie bij gedaan. Ik ben ook in Delft afgestudeerd en dat vereiste dat ik wat dingen extra deed. Dus in plaats van vijf, was daardoor die vijf en een half jaar het maximaal haalbare. **Vijf en een half jaar is nog steeds vrij kort, vergeleken met het gemiddelde.** Ja, gewoonlijk ligt dat gemiddelde wat hoger, inderdaad. **Geeft dat een beetje aan wat voor dingen u er naast deed? Commissies of ander werk er naast? Dat soort dingen?** Nee, ik heb er verder weinig naast gedaan. Ik heb wel wat bijgewerkt, maar dat was meer internet gerelateerde dingen, maar qua studie heb ik me op de studie gefocused en verder geen extra dingen gedaan. **Ook niet er naast gewerkt, bij een architecten bureau of iets dergelijks? Of een stage?** Nee, daar heb ik ook niet voor gekozen, want ik vond een stage..., daar zou de studie alleen maar langer van duren en dat had wat mij betreft op dat moment ook geen meerwaarde. **En als ik mag vragen, cijfers?** Pfoe, een zeven volgens mij. Ik weet het niet meer uit mijn hoofd. Volgens mij een zeven, ja. Het waren ook twee richtingen, maar houd het op een zeven. Ik weet het niet precies. **Dat is niet verkeerd.**

Hoe oud bent u nu? 32. 32, ok. En daarna bent u bij een bureau gaan werken? Ja, klopt. Dat zat in Rotterdam. **Welke was dat?** bureau X. Dat zit inmiddels in Delft, maar dat zat toen in Rotterdam. **Heeft u bewust gekozen om eerst ervaring op te doen? Ik bedoel eigenlijk te zeggen: wist u al van te voren dat u eerst ervaring wilde opdoen en dan een bureau starten? Of is dat bureau starten pas later gekomen?** Ja klopt, eerst ervaring opdoen en dan een bureau starten dat was vanaf het begin ook al... Want tijdens mijn studie was het mijn gedachte om een eigen architectenbureau te beginnen, maar goed, de praktijk is toch anders dan de studie... leek mij in ieder geval, en bleek ook achteraf wel. Dus wat dat betreft was het inderdaad eerst het plan om ervaring op te doen en daarna... Nou ja, mijn plannen voor een eigen bureau te ontwikkelen. **En heeft het veel opgeleverd? Of heeft u achteraf zoiets van: Ik had ook na drie jaar kunnen starten met mijn bureau?** Nee, kijk... Het is heel simpel... Je... inderdaad... omdat je ziet ten eerste, hoe het in de praktijk gaat, je ziet hoe dingen goed gaan, maar vooral ook hoe dingen fout gaan en (...) en ik denk dat dat een van de pluspunten is als je voor je zelf begint..., is wat andere bureaus te bieden hebben en waar je je winst kunt boeken, en hoe dingen in de praktijk gaan. **Dus u zou het nu weer opnieuw zo doen?** Ja! Ja,

absoluut, zelfde traject, inderdaad. **En, uw bureaupartner, partner 1, hij werkte bij hetzelfde bureau?** Ja, klopt, dat was toevallig inderdaad, hij werkte ook bij hetzelfde bureau. We hebben grofweg... We hebben tijdens de studie ook een aantal momenten dat we dingen samen gedaan hadden. Dus het is in blokken verdeeld... dus vijf blokken per studiejaar. In die periode hebben we een aantal blokken samen gedaan. Maar het afstuderen en dat soort dingen, het hoofdgedeelte van de studie, is eigenlijk los van elkaar gebeurd. En op het moment dat ik ging solliciteren bij bureau X, toen werkte hij daar al. Die had daar stage gelopen tijdens zijn studie. Dus die is daar als werkstudent begonnen en uiteindelijk heeft hij gewoon een aanstelling gekregen als fulltime werknemer.

En toen bent u daar weggegaan? Ja klopt. **En wat deed u precies besluiten om over te stappen?** Bij het bureau waar ik zat, bureau X, dat legde zich voornamelijk toe op woningbouw, ja, een beetje seriematige woningbouw. En ik vond na... ik heb er een anderhalf jaar gewerkt... na die tijd heb ik het gevoel, dat ik eigenlijk niet heel veel meer groeide, qua kennis. Want het was allemaal... Het ging over woningen en uiteindelijk, na zoveel woningen doorgewerkt te hebben... was het eigenlijk allemaal een beetje hetzelfde. **En kreeg u toen ook privé opdrachten? Of dat echt nog niet?** Nee, nee, absoluut niet, daar was ik ook niet naar op zoek. Maar geen idee of als ik gezocht had, dat ik ze wel gevonden had, maar dat speelde in ieder geval op dat moment ook niet bij mij. **Maar dan is het een vrij grote gok om te zo te stoppen en dan te denken, ik ga een bureau starten.** Ja, maar ik heb daarna nog bij twee andere bureaus gewerkt, daar zit nog een periode tussen. **Ok, dus ook tijdens het opstarten van het bureau werkte u nog bij een bureau?** Ja, klopt inderdaad.

Ok, en waarom bent u het bureau gestart met Partner 1? Nou, ten eerste omdat ik niet voor mijzelf wilde beginnen... in die zin dat... ik wilde niet alleen beginnen. Want ja... ik heb, ja... ik weet gewoon in de praktijk dat je met z'n tweeën veel meer kan bereiken dan twee losse personen, omdat ja..., je bent toch met ontwerpen bezig, dus ook de ontwerpen aan elkaar toetsen..., sparren met elkaar..., dus dat stond in ieder geval als een paal boven water voor mij. Nou goed, ik had regelmatig contact met Partner 1, ook na de studie, en nou goed... op een gegeven moment hadden we met elkaar besproken, wat we er van zouden vinden om voor onszelf te beginnen en... nou eigenlijk... dat was bij ons allebei het moment dat we dachten van: ja, goed idee, laten we dat gaan doen. **Waren jullie voornamelijk vrienden of zagen jullie vooral een goede business... of andere kwaliteiten in elkaar?** Nee, dat begon in ieder geval als vrienden. En kijk, uiteraard wisten we van de studie wat we aan elkaar hadden. En... ja goed, de zakenwereld zit weer anders in elkaar... maar je weet in ieder geval dat je als persoon bij elkaar past en dat je op elkaar kunt bouwen, en dat was in ieder geval de basis om met zijn tweeën te beginnen. **En zou u zeggen, dat jullie juist in de zelfde richting denken? Dus, dat je elkaar niet veel voor de voeten loopt, of dat jullie juist heel erg verschillend zijn en je daardoor meer kan bereiken?** Nou, aan de ene kant zijn we verschillend, we hebben ook een ander voortraject gehad, want partner 1 heeft na bureau X dan bij bureau Y gewerkt in Amsterdam. Dat is echt een heel groot architectenbureau en ik heb nog bij een bouwkundig bureau gewerkt en daarna bij een architecten bureau, dus wat dat betreft was onze kennis wel divers, maar aan de andere kant zijn we wel gelijk in de zin van: we streven wel hetzelfde doel na. Dat is gewoon goede architectuur maken, lol hebben in je werk en kwaliteit willen leveren en we hebben gemerkt tijdens onze loondienst periode dat soms dat ook niet vooraan stond bij een bureau. Dat het soms alleen ging om het beperken van uren en efficient werken om dan winst te willen draaien of iets dergelijks. Of heel inefficient werken en daardoor een slecht product leveren want dat kwam ook voor.

Daarna heeft u een jaar gehad tussen het moment van inschrijven en het starten van het bureau? Ja, we zijn in februari 2008 ingeschreven bij de kamer van koophandel. Dat was puur om onze intenties vast te leggen en een bankrekening te openen, allemaal praktische dingen. Een ondernemingsplan, uiteraard, op te stellen richting de banken. En uiteindelijk hebben we dan januari 2009 uitgekozen om de start van het bureau te laten plaatsvinden. En dat was vooral ook praktisch

omdat 1 januari natuurlijk ook psychologisch een perfect moment is. Een nieuw jaar, een nieuwe start. En dan bij onze huidige werkgevers konden we daardoor tijdig aangeven dat we bij hen zouden stoppen en voor onszelf zouden beginnen.

En wat heeft u in de tussentijd gedaan behalve het ondernemingsplan schrijven? Ja, nou, voorbereiden, hè. Je moet natuurlijk computers hebben, software, apparatuur, een plek waar je je kantoor wilt vestigen. En je moet de financiën op een rijtje zetten, en je bent nog in loondienst veertig uur in de week, dus daar gaat ook genoeg tijd in zitten. Dus wat dat betreft hadden we die tijd ook gewoon nodig. Dus dat is eigenlijk de tijdsbesteding geweest. En eind 2008 hebben we allebei ruim een maand, maar bijna twee maanden, vakantie opgenomen bij onze werkgevers, om echt de laatste puntjes op de i te zetten, en ook over te gaan tot het aanschaffen van spullen en dat soort zaken. Zodat we op 1 januari ook direct konden beginnen met de werkzaamheden.

Ik las in het interview in De Architect dat jullie eigenlijk toevallig een eerste opdracht kregen. Nou ja, dan heb je wat vrienden of kennissen die ook wat willen, maar op een gegeven moment is dat een beetje op en dan moet je actief gaan zoeken naar opdrachten. Hoe deden jullie dat? Ja, mond op mond reclame. Dus veel mensen laten weten dat je bestaat en op die manier uiteindelijk via via... Kijk, we hadden natuurlijk ook ervaring met die... loondienst, dus we hebben een aantal projecten gedraaid en die projecten hadden ook weer projectleiders, ontwikkelaars enzovoorts, enzovoorts... aannemers, onderaannemers. Dus uiteindelijk... Een hoop mensen kennen je naam en, ja goed... en als je al die mensen kent, als je voor jezelf begint, dan is dat de eerste stap richting het opbouwen van een klantenkring.

Ok, en uw ondernemingsplan dat hielp daar, neem ik aan, bij? Wat heeft u allemaal in uw ondernemingsplan geschreven? Ook een marketingplan? Specifieke methodes van aanpak? Nee, eigenlijk niet. Het ondernemingsplan was eigenlijk een financieel verhaal van: wat kost het nou om een architectenbureau te draaien, wat voor spullen heb je in eerste instantie nodig en wat ben je per maand kwijt aan kosten? Wat kost je zelf, en wat denk je binnen te halen? En het binnenhalen van klanten en dat soort zaken. Dat hebben we wel omschreven in het ondernemingsplan, maar dat is eigenlijk wat ik net al tegen je zei... Veel concreter kan het ook eigenlijk niet. We kunnen wel in het ondernemingsplan zeggen..." we kennen die en die personen..." , maar ja, dat brengt ook weinig. En we konden ook niet bogen op een echte portfolio, in de zin van, dat we dus al klanten hebben die met ons mee zouden gaan, of die al aangegeven hadden van: "We gaan het met jullie doen..."

En iets van een unique selling point? Ik denk vooral enthousiasme en professionaliteit. Die combinatie een beetje. Onze klanten vinden het waanzinning dat wij een klein bureau zijn en dat we daardoor hele korte lijnen hebben, en heel bereikbaar zijn voor de klanten. En tegelijkertijd dat we voldoende ervaring hebben en professioneel zijn, en dat we ook... Dat wij ook kunnen leveren, wat zij van ons verwachten.

En viel het mee, deze periode of viel het tegen? Nou goed, allebei. Het is waanzinnig nieuw allemaal, dus heel veel dingen moet je opnieuw uitvinden. Om maar iets simpels te noemen, de eerste keer dat je een brief verzendt moet je natuurlijk een huisstijl hebben. Nou ja, dat zijn allemaal dingen die moeten een keer gemaakt worden. En in die eerste periode, omdat je gewoon heel veel van dat soort momenten... Aan de andere kant hadden we ons ook goed voorbereid, dus dat liep redelijk soepel. Maar ja, je hebt momenten dat je op zoek bent naar klanten. En op het moment dat je klanten krijgt, ben je natuurlijk druk met je werk, maar ja, omdat je druk bent met werk moet je wel tijd vrij blijven maken om weer nieuwe klanten te zoeken enzovoorts. Dus ja... Het is een roerige periode, maar het is ons absoluut niet tegengevallen. In die zin van: er zijn geen dingen waarvan we achteraf dachten van: hadden we maar... of:... als we dat geweten hadden, dan... **En heeft u niet het gevoel van die dingen die je er naast moet doen, naast het ontwerpen..., dat dat tegenviel? Dus**

dat je eigenlijk heel weinig tijd bezig bent met ontwerpen zelf, en heel veel tijd met administratie, met van alles aanschaffen...? Nou ja, laat ik zeggen: Het is niet dat het tegenviel, maar het is wel gewoon de realiteit. Het is wel iets waar we rekening mee gehouden hadden... Maar het is... het belangrijkste is dat je een balans blijft vinden tussen het werken aan projecten, het op orde houden van je administratie, contacten bijhouden. Dus die balans dat is het belangrijkste. Dat vergt wel concentratie, maar tot nu lukt dat prima. **En hoe ziet u dat zelf: ziet u dat als een noodzakelijk kwaad of als een leuke toevoeging.?** Hmm, ja... Beide, zou ik zeggen. Kijk, aan de ene kant doe je het liever niet. Die administratie en dat soort zaken, dat is niet iets wat uiteindelijk de kracht is, van ons beiden. Want dat is het architectenvak. Die werkzaamheden. Maar aan de andere kant, door dat te doen weet je precies wat er speelt en waar je nog op kan bezuinigen of waar je het goed op doet of waar je verbeterpunten hebt. Dus, wat dat betreft: het is goed om dat te doen en om dat ook allemaal in de vingers te hebben. **Stel het bureau wordt wat groter. Zou u daar een aparte medewerker voor willen hebben die dat allemaal overneemt, zodat u zichzelf kunt bezig houden met het ontwerpen.?** Of zegt u: **dat hoeft nou ook weer niet, dit geeft me juist een kans om het... om er bij betrokken te zijn?** Ja. Ja, nee... Dat is wederom een ja en een nee. Aan de ene kant is het praktisch als je iemand in dienst zou hebben die dat allemaal kan doen. Aan de andere kant zou ik het ook niet honderd procent uit handen willen geven, want juist door het ook zelf te doen, weet je precies wat er speelt, en dat is ook gewoon praktisch. Ja kijk, uiteraard: het maken van verzendbrieven, de brief in een envelop stoppen en een postzegel erop, dat kost allemaal tijd en daar ben je ook een tijd mee kwijt en dat is niet het werk waar je een verschil mee kan maken, laat ik het zo maar zeggen. Maar goed, de inhoudelijke brief zelf schrijven en de spullen verzorgen, daar maak je wel een verschil richting klanten. Dus dat zou ik niet honderd procent uit handen willen geven, maar ook niet honderd procent zelf willen doen.

Deden jullie ook mee aan prijsvragen in die periode. We hebben ook aan prijsvragen meegedaan, in die periode. **Waarom? Alleen om naamsbekendheid? Of ook... ik zie veel architecten die doen mee met allerlei verschillende projecten... ook voor producten en kleine dingetjes... gewoon om hun naamsbekendheid breder te maken...** Nou, de naamsbekendheid was niet de eerste insteek om aan de prijsvragen deel te nemen. We hebben een aantal prijsvragen gedaan en het belangrijkste doel was winnen en kunnen bouwen. Dat was uiteindelijk het hoofddoel. Dat je daar naamsbekendheid aan zou kunnen overhouden dat was dan mooi meegenomen, maar we hebben ons wel beperkt tot prijsvragen, die ook gewoon rechtstreeks in onze branche liggen. Dus (...) niet om een stoel te ontwerpen of wat dan ook... Het waren altijd wel bouwgerelateerde prijsvragen. **Hebben jullie nog heel specifiek gezocht naar prijsvragen van: daar hebben we de meeste kans van slagen? Of juist geprobeerd, het breed aan te pakken?** Nou, nee. We hebben niet een kansberekening gemaakt vanuit een... "daar doen de minste mensen mee, dus maken we de meeste kans" of "daarin zijn wij het best, dus daar maken we de beste kans." Het is meer op basis van gevoel geweest. Een prijsvraag die ons gewoon echt aansprak. Dat we dachten: "hier kunnen we iets mee, hier kunnen we een goed product leveren." Dat is eigenlijk meer een doorslaggevende factor geweest.

Dan een iets algemenere vraag: Wat ziet u als succes? Als je... laat ik zeggen: een deel van het succes is, als je gewoon jezelf als bureau goed draaiende kan houden, dus dat je economisch gewoon goed functioneert. En een ander deel van het succes is, dat de projecten die je bedenkt en ontwerpt, dat die ook gerealiseerd worden. Ik denk dat dat de twee belangrijkste succespunten zijn, wat mij betreft... **En wat zou u nog willen bereiken? Dat u zegt: "als ik dat heb, dan heb ik echt een succesvol bureau."** Nou, laat ik zo zeggen: In ons ondernemingsplan zijn we als ideaal scenario uitgegaan van een mannetje of acht personeel. Dus dat zou betekenen dat we met zijn tien bij het bureau werkzaam zijn. Dat zou voor ons... nou laat ik zeggen... als we dat bereiken, dan kun je wel van een succes spreken. Dat wil niet zeggen dat je met zes personen niet van een succes spreekt, en misschien met twintig uiteindelijk ook niet, maar tien is wat dat betreft wel ons ultieme doel.

Maar dat moet wel in verhouding tot de projecten staan, bijvoorbeeld. **Maar dat is bureaugrootte... Heeft u ook nog andere dingen? Zoals: een bepaald inkomen dat u wilt hebben?** Nee, dat speelt niet mee... **En publicaties?** Ook niet, nee. Kijk, laat ik zeggen: dat zijn allemaal nevenproducten ervan. Als je een succesvol bureau hebt, dan heb je het goed... Dan zal je daar ook een goede omzet door genereren en zul je daar maandelijks wat geld aan over kunnen houden. En goed, als je goede dingen bouwt, dan zul je daar publicaties aan overhouden. Maar het is niet een doel op zich. Het doel is niet om geld te verdienen en het doel is ook niet om... dat we met ons hoofd in de bladen staan. **Bij sommige architecten is het een doel... Publicaties en waardering, bij vooral collega architecten.** Dat speelt bij mij persoonlijk in ieder geval al helemaal geen rol. Ik heb liever waardering van onze klanten dan van collega architecten.

Hoe denkt u dat uiteindelijk te bereiken, het bureau van acht medewerkers, tien in totaal? Nou goed. Ik denk zoals we dat nu doen, kwaliteit proberen te leveren die wij voor ogen staan en die onze klanten deels van ons verlangen maar aan de andere kant, dat ook te overstijgen. Dus een beter product leveren dan de klanten van te voren hadden bedacht. En dat geldt zowel ontwerptechnisch als tekentechnisch en bouwtechnisch. **Ok, dan een iets ander vraag: Wat is uw burgerlijke status. Bent u getrouwd?** Ik woon samen. **Kinderen?** En mijn compagnon die is getrouwd. **En hebben jullie kinderen?** Mijn compagnon wel, en ik niet. **Ik zal een uitleg geven. Ik heb het gevoel dat dit verandert naarmate je meer verantwoordelijkheden hebt. Vandaar deze vraag.** Ja ja, helder.

Jullie hebben inmiddels aardig wat projecten op jullie website staan. Hoeveel daarvan hebben jullie inmiddels gerealiseerd? Of worden gerealiseerd? Ik zou zeggen driekwart. **Veel grote projecten?** De meeste projecten zijn wat kleinschaliger, maar een woning is voor ons een groot project, op dit moment. Maar goed, in het hele... wat er in Nederland gebouwd wordt, zijn het ook kleinere projecten. Maar goed, een vrijstaande woning is voor ons een groot project en dat zij er twee. Die worden ook allebei gerealiseerd en we hebben een hoop aanbouw, uitbouw, verbouw en dat soort zaken. Renovaties. Goed, dat is altijd moeilijk om in groot of klein te spreken... **Op jullie website zijn het voornamelijk renderings en plaatjes en niet veel foto's van gerealiseerde projecten.** Dat klopt, en dat heeft te maken..., omdat we onze website hebben opgebouwd met projecten die we zelf hebben gedaan. Ja goed, en omdat we net anderhalf jaar bestaan, of nog niet eens anderhalf jaar, zijn nu de eerste projecten (...) nog in realisatie. Dus wat dat betreft, valt er nog niet veel te laten zien aan gerealiseerde projecten, maar goed, dat zal in de loop van het jaar, eind van het jaar sterk gaan veranderen.

Hebben jullie daarnaast ook andere projecten die jullie niet laten zien, waar jullie niet zo trots op zijn? Nee, nee hoor we laten alles in principe zien. **Hebben jullie opdrachten gedaan, meer voor het geld? Om wat te doen... Bijvoorbeeld een dakopbouw..., kan ik me voorstellen dat het niet altijd spannend is. Hebben jullie ook dat soort opdrachten gedaan?** Nou, in zoverre... Kijk, iedere opdracht is voor ons, als startende ondernemer, welkom. Dus wat dat betreft speelt het financiële aspect een rol. Maar we hebben nog nooit een opdracht gedaan waarvan we dachten: "we steken er zo min mogelijk tijd in om het dan tot een resultaat te laten komen." We hebben altijd wel ieder project aangepakt om er het maximale, ontwerptechnisch, uit de kan te halen.

Heeft u het gevoel dat u veel moet doen om opdrachten binnen te krijgen? Ja en nee. Je doet er heel veel voor en tegelijk moet je toetsen, hoeveel het oplevert. En soms komen dingen spontaan om de hoek kijken waarvoor je, gevoelsmatig, weinig hoeft te doen. Dat is dan niet helemaal waar, want ja, die connectie is in de loop der jaren opgebouwd. Maar het voelt dan wel als een verrassing, zeg maar, als iets om de hoek komt.

Hoeveel tijd besteedt u aan het actief werven van klanten? We hebben de woensdagochtend om daar eens aandacht aan te besteden, en uiteraard gaat het gewoon de hele week door. Maar laten we zeggen, concreet aan uren: een half uur per dag gemiddeld, en op de woensdag, een uur of twee a drie. **Wat doet u dan? Via de telefoon mensen vragen of ze nog opdrachten hebben?** Ja, of mailtjes rondsturen als we een publicatie hebben gehad. Dan sturen we een mailtje aan onze kennissen en klantenkring dat we dus die publicatie hebben. En dan kunnen ze dat nalezen. Dan weten ze weer dat we er zijn en op die manier houden we het vuurtje warm, zeg maar. **Was dat eerst anders? Heeft u op een gegeven moment gemerkt dat u daar meer tijd aan moest besteden? Of besteedde u er in het begin juist minder of meer tijd aan. Dat u nu denkt: Het gaat allemaal wel?** Nee, dat is niet anders. Alleen in het begin hadden we iets meer tijd, omdat we minder projecten om handen hadden. Dus we moeten het steeds meer plannen. Maar uiteindelijk besteden we er nog even veel tijd aan. We hebben wel eens in de beginperiode gehad, dat we er echt intensief een week aan besteed hebben, maar goed achteraf blijkt dat niet heel veel meer op te leveren dan constant een paar uurtjes, tussendoor. **Denkt u dat dat in de toekomst gaat veranderen?** Nee, denk het niet. **Ongeveer het zelfde, denkt u...?** Het werkt nu zoals het gaat, dus ik zie geen mogelijkheden om het intenser te maken in de zin dat je daardoor meer projecten binnenhaalt.

Op welke manier hebben jullie risico's ingecalculeerd? Wat voor risico's bedoel je? **Nou, een voorbeeld is contracten.** Ja... **Hebben jullie een heel duidelijk contract of hebben jullie gewoon de DNR?** Wij hebben onze contracten gebaseerd op de DNR inderdaad en we zijn ook lid van de BNA, Bond Nederlandse Architecten. En goed, die hebben dus een soort standaard contract dat je dus aan kunt passen, naar believen. Daar hebben we ook een hoop tijd in gestoken, dat is een standaard document en daar staat alles in principe keurig afgedekt. We hebben ook een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering, we hebben een arbeidsongeschiktheidsverzekering, voor ons beiden dan... Dus dat soort risico's hebben we, kan ik wel zeggen, volledig afgedekt.

En welke bedrijfsvorm heeft u? Dat is een VOF. **Maar daar staat nog een soort persoonlijke aansprakelijkheid in?** Ja, dat 'soort' kun je weglaten. We zijn inderdaad volledig aansprakelijk. **Vindt u dat niet een soort risico? Omdat er soms ongelooflijke bedragen in om gaan?** ...nou ja, in die zin: Het is een risico dat we er met onze... We zijn er meteen financieel van afhankelijk en dat is ook meteen een voordeel. Want ook al zijn er moeilijke tijden of wat dan ook, je blijft er vol voor gaan. Dus wat dat betreft werkt het twee kanten op. Het kon ook niet op een andere manier. In die zin dat, om een BV te starten, daar zijn gewoon financieel andere middelen voor nodig. Die hadden we niet. Maar ik zie dat niet als een nadeel of een extra groot risico. En qua hoogte van bedragen valt het in principe wel mee, want door de DNR ben je aansprakelijk voor de hoogte van je honorarium en mocht er iets mis gaan, dan is dat het plafond. En uiteraard zijn we ook goed verzekerd. **Accepteert iedereen die DNR?** Ja hoor, probleemloos. **Ik heb begrepen dat het ook wel eens misgaat, dat mensen met hun eigen algemene voorwaarden aankomen en dat dit kan botsen.** Dat hebben wij nog niet meegemaakt tot nu toe. Ik kan me ook niet voorstellen dat dit tot problemen leidt. Wij hebben het voorlopig altijd nog via de DNR gedaan en daar is altijd iedereen direct mee akkoord gegaan, en dat werkt ook gewoon heel helder.

Nog andere manier van het incalculeren van risico's? Bijvoorbeeld heel stricte tijdsschema's maken van te voren en je daar heel strak aan houden? Nou, we maken wel planningen en daar houden we ons ook netjes aan. Alleen de praktijk is wel dat je tussendoor toch af en toe belletjes krijgt met onverwachte dingen. Dus ja, die kunnen de planning af en toe wel iets langer maken dan je van te voren in zou schatten. Maar goed, daar hebben we genoeg ervaring voor, om dat ook te weten. We maken wel een realistische planning, laten we het daar maar op houden. **Jullie hebben nooit dat jullie toch wat extra gaan ontwerpen? Stel het einde van de planning is in zicht, werken jullie dan nog even door, of zijn jullie daar wel echt strikt in?** Nou, in zoverre, dat als we

denken dat we een beter product kunnen leveren door de planning te breken en gewoon meer tijd er in stoppen, dan zullen we dat ook gewoon doen. Want ik vind het onzinnig om je aan de planning te houden, want dat heb ik ook in de praktijk ervaren, dat er vaak aan een planning werd vastgehouden en dan vervolgens werd die deadline gehaald, en dan gebeurde er een week niks. Dus dat is ook een van de dingen die we heel anders doen dan onze vorige werkgevers. Kijk, uiteindelijk, je bouwt natuurlijk ook voor twintig jaar of voor vijftig jaar, en dan is het onzin om je dan op een middag of een week of misschien zelfs op één maand vast te gaan pinnen om een bepaald product te leveren. Dat zou onzinning zijn.

Hebben jullie nog een soort van reflectiemomenten? Dat jullie aan het eind van een project heel intensief kijken wat jullie allemaal goed hebben gedaan, wat jullie fout hebben gedaan? We hebben wel reflectiemomenten, maar die zijn niet per se aan het eind van een project. Dat is meer tussendoor. Die zijn ook niet heel vast gepland. Maar dan voelen we allebei aan... dat we op een gegeven moment denken...we moeten eventjes... we gaan eventjes rond de tafel zitten en dan bespreken we het even. **En is dat alleen het ontwerp? Of ook hoe het hele proces er omheen ging?** Ja, alles, eigenlijk het hele bureau. Van de omzet tot en met het ontwerp. Dan bespreken we in principe alles.

Er bestaat in de literatuur een verschil tussen bureaus die meer een kantoor zijn waar alles goed geregeld is en daardoor en goede service verlenen. Die zijn klant en bedrijfsgericht. En daarnaast heb je de meer ontwerpgerichte bureaus. Die steken meer tijd in het ontwerpen, maken innovatievere ontwerpen, maar het bureau is chaotischer en men gaat er vaker minder goed met het personeel om, men is vaker te laat... Ze worden ook wel de "business centered practice" en "practice centered business" genoemd. Op een schaal van één tot tien, waar zit uw bedrijf? Nou, dan zitten we precies in het midden denk ik. **Dat is wel erg safe.** Misschien iets meer naar het georganiseerde. Ik herken wel de modellen inderdaad. Want we hebben ook bij een bureau gewerkt waar het complete chaos was inderdaad. Wat dat betreft, dat het niet goed georganiseerd was. Maar aan de andere kant heb ik ook wel eens gewerkt waar het weer te georganiseerd was en dat daar het ontwerp weer onder leed. Ik denk niet dat het een het ander uitsluit. Misschien dat het met karakter te maken heeft, of wat dan ook. Dat creatieve geesten wat minder van de planning zijn en minder organisatorisch. **Die houden meestal helemaal niet van... Die vinden dat een soort bijzaak?** Ja, maar dat speelt bij ons allebei niet, laat ik het zo zeggen. We vinden het allebei gewoon belangrijk om alles organisatorisch goed op de rit te hebben, en we vinden het ook allebei belangrijk om goede ontwerpen te maken. Ik heb nog nooit meegemaakt dat het elkaar bijt. Bij ons in ieder geval niet. Ik heb in de praktijk zat voorbeelden gezien dat dat wel gebeurt, maar bij ons bureau nog nooit. Dus als ik een antwoord moet geven, dan zitten we precies in het midden.

Vroeger waren architecten ook projectmanager en zorgden zij zelf voor constructie en installaties. Tegenwoordig worden die taken steeds meer verdeeld over gespecialiseerde partijen, dus project managers en installatiedeskundigen. Hoe ziet u de steeds verder ingeperkte taken van een architect? Ingeperkte taken klinkt misschien een beetje negatief, maar ik vind het juist een positieve ontwikkeling. In die zin: ieder zijn vak en ik hoef niet te weten, welke installaties er het beste werken, of hoe er gedimensioneerd moet worden. Ik wil gewoon weten welke installaties er beschikbaar zijn en wat voor mijn project het beste van toepassing is. En om dat precies te dimensioneren en berekenen dat... ja... daar zie ik niet de toegevoegde waarde van. De toegevoegde waarde is de kennis van dat soort systemen. Dat ik weet hoe dat grofweg werkt. Dat ik ook weerwoord kan leveren tegen een specialist als die zegt dat er per se de één of andere gigantische buis moet komen waar dat niet gewenst is, maar ik denk: nee, ieder zijn eigen vak. **En op wat voor punten levert dat meer vrijheden voor de architect op? Dat hij zich meer kan concentreren op bepaalde zaken.** Nou vooral het ontwerp... **Ja, maar hij kan nu ook een maatschappelijke context er bij betrekken of meer tijd voor analyses, meer tijd voor contact met de klanten?** Ja, laten we

zeggen, je hebt meer tijd om te doen waar je goed in bent. En bij ons is dat ontwerpen en ruimtelijke beslissingen maken. Als die tijd ingenomen wordt door..., weet ik veel..., het berekenen van een installatie of een verdieping of welke inblaasontwerpen beschikbaar zijn, dan gaat dat ten koste van het ontwerp. Want je kunt ieder uur maar één keer besteden. En als je een installatie expert hebt die gewoon weet wat er op de markt te krijgen is en je hebt zelf als architect een goede basis kennis van de werking van dat soort systemen, dan lijkt me dat alleen al een win-win situatie. (...) **Op welk punt, zou u zeggen dat architecten in het algemeen meer vrijheid genieten?** Het levert meer vrijheid op in die zin dat je... Je kan meer tijd besteden aan die dingen waar je denkt een verschil te kunnen maken, als architect, en dat kan zijn in het ontwerp, maar ook door je te verdiepen in bepaalde technologie of technieken. Maar je hebt in ieder geval de keuze.

En duurzaamheid? Doen jullie daar veel of gemiddeld aan? Nou, ik zou zeggen gemiddeld, want kijk, duurzaamheid is de laatste tijd een veelgenoemde term, maar uiteindelijk, je bent pas echt duurzaam als je het ook bent. En dat klinkt een beetje paradoxaal, maar dat is het wel. Heel veel mensen die noemen iets duurzaam, maar of het nou echt duurzaam is, dat weten ze vaak niet eens. Het is vaak het noemen van de term en ergens maar een label op plakken en dan is het al gauw goed. Maar ik ben er van overtuigd dat als je echt iets duurzaam wilt maken, dat je dan ook dat in alle aspecten moet meenemen. Dus het is niet iets waar we specifiek mee bezig zijn, maar het is wel iets wat we vaak tegenkomen en ook weer gebruiken.

Hebben jullie nog andere methodes of andere zaken die de laatste tijd meer mee spelen? Ontwerptechnisch weet ik het niet. Ik merk niet dat mensen goedkopere materialen willen toepassen omdat het crisis is. Aan de andere kant, qua opdrachten kunnen we geen eerlijk vergelijk trekken, want het is de eerste keer dat we voor onszelf beginnen. Geen idee als we vijf jaar geleden waren begonnen of we dan tien keer zoveel opdrachten hadden gehad of net zo veel als nu. Dat durf ik niet te zeggen. Wat dat betreft kunnen we geen vergelijk met onze vorige werkgevers maken, want die hebben nu misschien minder opdrachten dan eerst, of althans, dan zou kunnen. Maar goed, aan de andere kant... Nou ja, het is gewoon een gegeven feit. Het is niet iets waar je invloed op kan uitoefenen, of het gevoel hebt dat je er invloed op kan uitoefenen.

Dan iets anders: Wat is tot nu toe de grootste fout die u heeft gemaakt? ... Eerlijk gezegd zou ik die niet eens weten. **Er is niet iets waarvan je zegt: Ik heb bij een bepaald project echt iets verkeerd gedaan...?** Nee, nou goed, er zit altijd wel een bepaald moment in een project dat je dan denkt: "nou, achteraf was het geen gemakkelijke dag geweest." Maar we hebben nog niet een keer een moment gehad dat we dachten van: "nou, dat hadden we achteraf anders gedaan." Dus wat dat betreft zou ik dat niet kunnen noemen.

Nou eerlijk gezegd ben ik aan het einde van mijn vragen gekomen. Heeft u verder nog iets toe te voegen, dat kan toevoegen aan het interview of aan het onderzoek? Ik denk dat dat de positie van de architect wel erg verzwakt. Wij zijn het bureau niet begonnen met het idee van: "we raken onze baan kwijt, laten we maar voor onszelf beginnen." Wij zijn met het idee begonnen van: "we *willen* voor onszelf beginnen, we gaan er ook voor." Uiteindelijk bleek die start op 1 januari 2009 misschien achteraf gezien het meest slechte moment wat je had kunnen kiezen, maar aan de andere kant, misschien is het ook het beste moment, dat je kan kiezen. Want we hebben gemerkt dat klanten af en toe zeggen van: "Zo... dat je dat durft." Dat zij echt van ons zien dat het een bewuste keuze is geweest. Ik heb het gevoel, dat als je uit loondienst komt, en je wordt ontslagen en je begint dan maar voor jezelf... want: "Ja, dat kan ik ook."... ofzo... dat dit dan het vak juist onderuit haalt, omdat je je dan gaat laten inhuren voor alles wat kan, heb ik dan het idee. En ik weet niet of je dan met de juiste visie begonnen bent.

Ik heb zelf nog een laatste vraag: Werken jullie met stagiairs? Nee, nog niet. Maar dat heeft puur te maken met het financiële karakter. Omdat, we kunnen nu, met zijn tweeën, het werk prima rond krijgen. Af en toe hebben we het erg druk, maar dat is alleen maar een goed teken, maar financieel zou een stagiair... ja, dat drukt toch weer op de balans uiteindelijk. En ik denk ook, dat het nu het moment er nog niet voor is. **Stagiairs zijn vaak goedkoper dan gewone medewerkers. Makkelijk ook er uit te gooien, maar ze hebben minder ervaring. Het is een overweging. Stel u zou groeien, zou u dan eerst medewerkers willen hebben, of eerst stagiairs?** Ik denk dat een gezonde groei eerst een stagiair is, omdat een medewerker... Dat is... Als je een echte medewerker hebt... dan moet je die ook veertig uur per week van werk kunnen voorzien, een jaar lang. En ik denk dat we dat nu niet kunnen garanderen. Wat dat betreft, een stagiair, denk ik van: Iemand kan ervaring opdoen en hoe het in de praktijk gaat, en aan de andere kant, het kan ons wat werk uit handen nemen voor de simpele klusjes, zoals het dichtplakken van enveloppen en het schrijven van adressen en dat soort zaken. Dus dan zit er een win-win situatie in, maar dan moet er wel echt een win-win situatie zijn. Het moet niet voor ons maar makkelijk uitkomen. Dat we niet weer iemand kunnen dumpen als we er genoeg van hebben. Maar goed, een stagiair, dat zou in ieder geval de eerste stap zijn. Tenzij we morgen ineens een opdracht krijgen voor de één of andere wolkenkrabber. Dus dat je het ineens vier jaar druk hebt. Dan zou een werknemer een logische optie zijn, maar dat hangt echt van het project af.

Ik ben nu door mijn vragen heen, ik wil u bedanken voor uw medewerking... Succes...

2. Interview Bureau B

Geïnterviewde: Respondent 2
Type: Interview op locatie
Datum: 10 mei 2010
Tijd: 10:00

Informatie

Respondent 2	43	Academie van Bouwkunst Rotterdam
Partner 1	39	Academie van Bouwkunst Rotterdam

Samen gewerkt bij:
Bureau X
Bureau Y

Ik wil graag beginnen bij uw studie. Ik zag al: vijf jaar hogeschool Utrecht. Daarna nog zeven jaar. Dus dat is een vrij lang studie traject. Ja. Geeft dat aan dat u er veel naast deed, naast de studie? Nou, HTS is eigenlijk gewoon vier jaar natuurlijk. Dus daar had ik één jaar dubbel gedaan en academie is gewoon een zware studie en ik werkte daarnaast bij bureau X en bureau Y. De academie is een studie, zoals je waarschijnlijk zal weten, zodat je eigenlijk vier dagen in de week werkt, één dag naar school gaat en dan nog een aantal avonden. Nou, als je bij dat soort bureaus werkt dan is dat niet echt een optie. Dus dan werk je gewoon vijf dagen in de week. En eigenlijk werk je er gewoon acht in de week en daarnaast doe je nog een studie. Dus dat duurt gewoon langer.

U heeft toen gewerkt bij gerenomeerde bureaus. Hoe bent u daar zo al terecht gekomen? Nou dat had ik voor mezelf besloten. Voor partner 1 kan ik niet praten, mijn compagnon, maar ik had voor mijzelf besloten dat ik de Academie wilde doen, als ik ook bij een bureau zat, wat mij ook iets kon leren. En dat was voor mijzelf een bureau dat heel goed was. Of in ieder geval de naam had, goed te zijn, laat ik het zo zeggen. Ik ben in '92 begonnen bij bureau X, dat was toen *top of the bill*, zeg maar. Daar kan je tegenwoordig over discussiëren, maar goed. Ik had zoiets van: "Als ik dat doe, dan ga ik dat ook goed doen." Dus toen ben ik dat gaan doen. **Maar hoe bent u er terecht gekomen? Had u ook goede cijfers?** Nee. Nou, ik had HTS en ik had een heel goed afstudeerproject. Een afstudeerproject dat heel actueel was. De Bergpolderflat, die een stukje verderop staat. Ik heb samen met iemand anders toen een aantal renovatie/restauratie modellen ontwikkeld voor die flat. **Dat deed u dan tijdens uw studie?** Dat was mijn afstudeer project. Toevallig was dat heel erg een *hot topic* in Rotterdam, omdat dat ding letterlijk gerestaureerd moest worden. Het was de eerste galerijflat van Nederland en het is ook een rijksmonument. Een prachtig gebouw. Tenminste, ik vind het prachtig. En op dat moment zat bureau Y net in de welstandcommissie hier en had hij net een tentoonstelling georganiseerd over van Tijen. En daarbij komend, dat ik van de HTS afkwam en blijkbaar een interesse had in architectuur. Het is voor dat soort bureaus heel lastig om technici te krijgen, die een architectonische inslag hebben. Dus vandaar.

Heeft u verder nog andere activiteiten gedaan, commissies of iets dergelijks? Nee. Nee, ik was vooral aan het studeren. Tijdens mijn werk en de academie, toen was ik al blij, dat ik überhaupt tijd had om te eten.

Daarna bent u dus bij dat bureau gaan werken. Heeft u besloten eerst ervaring op te doen? Wist u toen al dat u uiteindelijk een eigen bureau wilde starten? Dat is iets wat er bij ons allebei altijd al in heeft gezeten. Ik heb het er in 2000 met iemand anders over gehad. Toen waren we eigenlijk zover om te starten. Toen heb ik op dat moment besloten om het niet te doen. Op het moment dat we

zouden gaan starten, heb ik gezegd: “Ik doe het alsnog niet.” **Waarom niet?** Ik had er toen allerlei redenen voor, maar terugkijkend, denk ik dat één van de redenen was voor mijzelf, maar dat was niet bewust aanwezig, dat ik vond dat ik te weinig ervaring had om dat te kunnen bieden, wat ik als architect moest kunnen bieden, zeg maar.

Ik zag dat jullie er vrij lang over hebben gedaan, allebei, voordat jullie voor jullie zelf zijn begonnen. Jullie hebben veel ervaring opgebouwd. Ja, we zijn eerst allerlei bureaus afgelopen. **Hadden jullie achteraf niet iets van: “Ik had ook wel eerder kunnen beginnen?”** Nee, met onze manier van werken niet. **Wat is jullie manier van werken?** Nou, omdat we allebei een HTS en Academie achtergrond hebben. Ik denk dat we, in die zin, wezenlijk anders ontwerpen dan anderen. Als we beginnen te ontwerpen, ontwerpen we niet alleen een gebouw, maar ook de details. En om dat te kunnen doen moet je gewoon kennis hebben van techniek. Toevallig heb ik ook les gegeven in Delft en weet ik gewoon dat ze verdomd weinig weten van techniek. Er zijn nog allerlei tekortkomingen aan Bouwkunde in Delft, maar dit is wel één van de meest navrante, eigenlijk. Wij werken ook op een heel vroeg moment al heel gedetailleerd. We zijn nu bezig met een prijsvraag voor een waterpaviljoen in Den Bosch. En dat model is gewoon één op één ingevoerd met zijn details. Bij wijze van spreken. **Ingevoerd?** In Cinema 3D, waar wij dan mee werken. Ik kan het je wel laten zien. (respondent 2 laat zijn plannen zien) Het ziet er heel snel gedetailleerd uit, omdat we... Wij werken gewoon heel snel. We zijn nu bezig met een woningbouwplan in Groningen. Daar hebben we eerst een techniekonderzoek gedaan, voordat we zijn gaan werken. Nou kijk. Het ziet er al snel gedetailleerd uit. Het is een prijsvraag. Dus daar heb je bepaalde kennis voor nodig en dat doe je niet als vierde jaars HTS-er. **Is de HTS niet juist een heel praktische studie?** Jawel, dat wel, het is een hele sterke basis. Ze maken alles meteen waterdicht en zorgen dat het water goed beneden komt en dat het niet binnen ook nat is als als het dat buiten ook is. Nou kijk, ik begon bij bureau X en het eerste wat ze zeiden was: “Alles wat je op de HTS heb geleerd, mag je nu vergeten en we gaan het nu opnieuw doen.” De basisprincipes leer je goed. En daar is niks mis mee. Maar vervolgens, als je van de basisprincipes architectonische detaillering wilt maken, dat kost gewoon tijd. Dat doe je niet van de ene op de andere dag.

Wat heeft u uiteindelijk doen besluiten om toch te beginnen? Nou ja, het architectenvak is natuurlijk, in die zin, een raar vak. De bedrijven zijn relatief klein over het algemeen. Het gemiddelde architectenbureau in Nederland is nog geen vijf mensen groot. Nou heb ik altijd bij wat grotere gewerkt, maar de groeikansen zijn ook relatief beperkt. Er zijn heel veel architecten en iedereen zit in de zelfde vijver te vissen, op elk vlak. Op een gegeven moment, als je echt je eigen ei kwijt wilt, dan moet je opgroeien tot partner en dan moet je nog maar afwachten of je net die positie krijgt, die je bij een partner zou mogen verwachten, omdat je je eigen ding kan doen, of dat je aan de leiband mee moet blijven lopen, van de *founding partner*, zal ik maar zeggen, wat vaak het geval is. Dan ben je een soort van exclusief hulpje geworden. Bij wijze van spreken. Óf je moet een bureau overnemen, maar dat valt ook niet mee. Daar ben ik ook ooit mee bezig geweest. Dan krijg je een erfenis. Dan kom je met een erfenis te zitten, waar je ook niet mee wilt zitten. Dan moet je die erfenis eerst kwijt zien te raken. **Dat je niet je eigen ding kan doen?** Je zit met allerlei dingen. Mensen die er werken. Een bepaald pand, met een interieur dat je niet wilt hebben. Daar zitten een voordeel aan maar dat heeft ook nadelen. Of je gaat voor je zelf beginnen. **U heeft het dus op allerlei manieren geprobeerd?** Nou ja, wel bekeken en over nagedacht in ieder geval, ja. Uiteindelijk... Ik ken partner 1 al heel lang. We hebben een keer een prijsvraag gedaan samen en dat ging heel snel erg goed. Toen hebben we op een gegeven moment gedacht van: “Weet je, we willen toch allebei iets voor onszelf gaan doen, laten we het dan samen doen.”

Als u het helemaal opnieuw zou doen, zou u het dan hetzelfde doen? Ja. Ja. Weet je, het hangt er heel sterk vanaf. Er zijn genoeg mensen die ons volkomen voor gek verklaren. Je kunt natuurlijk in Nederland, als je 25 bent en van de TU afkomt, je bureau beginnen en projecten doen. Het grote

voordeel van architecten in Nederland is: je hebt geen enkele verantwoordelijkheid. Dat is ook tevens het grote nadeel. Dat betekent dat, omdat je in Nederland met een rare constructie zit, dat je als architect van alles ontwerpt en bedenkt, en vervolgens moet iemand anders het garanderen. Daarmee wordt een angel uit het geheel gehaald, waardoor je in het buitenland bijvoorbeeld kansloos bent, om op je 25^e je eigen bureau te beginnen. Uitzonderingen daargelaten. In Nederland kan het, omdat je echt geen verantwoordelijkheden hebt, eigenlijk. We hebben een verzekering, maar ik weet niet waar we die voor nodig hebben. Ja, het moet. Maar anders... De aansprakelijkheidsverzekering, voor het geval dat je een keer een ontwerpfout maakt. Maar ja, hoe vaak komt dat voor? **Dat, maar het gebeurt ook dat er problemen zijn met de DNR...** Ja, maar dat zijn relatief kleine dingen. Kijk, als er echt met een gebouw iets fout gaat, zoals bijvoorbeeld in Maastricht van die balkons die naar beneden storten, waarbij er echt doden vallen, dan heb je echt een serieus probleem aan de hand. Maar de DNR, tja, dat ding is... dat is gewoon standaard verzekerd, dus dat maakt allemaal niet zo veel uit. Maar het grote probleem is als je iets ontwerpt waarbij alles hartstikke lek is. En de aannemer moet dat verzekeren. Die moet dat garanderen. Maar dat is ook een beetje overdreven. **U heeft de ervaring dat architecten te weinig verantwoordelijkheid hebben?** We hebben te weinig verantwoordelijkheid, vind ik. Ik zou veel meer willen. Dat betekent namelijk dat ik veel meer zeggenschap heb over hoe het gebouwd wordt. In Duitsland is het zo, moet je voorstellen: We zijn bezig geweest met een hotel te doen in Duitsland. Dat gaat niet door, uiteindelijk, maar het was een hotel van honderd kamers. Nou, 6.000m² gebouw ongeveer. Daar moesten we een verzekering afsluiten met een premie van €20.000,-. Omdat alles onder ons viel. Alle verantwoordelijkheid, alle garanties. **Je moet dan ook je eigen details...** Dan moet je alles regelen. Dan moet je ook zorgen dat de aannemer bouwt volgens jouw details en dat hij niet zijn eigen ding gaat doen. Op dat moment, als hij zijn eigen ding gaat doen en jij zegt er niets van, dan ben je er nog steeds verantwoordelijk voor, maar dan weet je niet meer wat er gedaan is. Dan kun je het ook niet meer garanderen eigenlijk. **En hoe doe je dat dan? Moet je bij de bouw aanwezig zijn?** Dan zit daar gewoon een architect op de bouw. Die zit het dan uit te werken. Uit te rekenen en uit te tellen, hoeveelheden en dat soort dingen. Kijk, in Nederland maken we een bestek, in het meest gunstige geval, en daarna mogen we vaak esthetische directie voeren, zoals dat mooi heet. Een beetje kleurloos. Daar komt het globaal op neer. En dat is je verantwoordelijkheid. Maar de aannemer... En het probleem is ook in Nederland, dat je het eindeloos gevecht hebt met aannemers, om je projecten. Kijk, wij werken heel gedetailleerd, dan heb je het gevecht om je projecten zó gedetailleerd te krijgen, zoals je wilt. Zo'n aannemer zegt: "Ja, dat is niet waterdicht, dat gaan we niet bouwen. Ik moet het garanderen." Dan krijg je een spanningsveld. Wat je eigenlijk helemaal niet zou moeten hebben. **Dat je niet samenwerkt, maar...?** Nou ja, op een gegeven moment ga je het tegenwerken. Kijk, inmiddels heb ik ook..., dat is ook het voordeel van veel ervaring en veel bouwen..., ik heb een manier gevonden waarmee je met aannemers goed kan praten. Die praten op de één of andere manier anders. Ik weet niet precies hoe ik het moet zeggen, ik kan het ook niet nadoen, dat gaat automatisch. Maar dat is ook iets wat je alleen maar kan doen, door veel met die mannen te werken. En daardoor kunnen we al snel interpreteren van: "We moeten het zus en zo doen, en dan komt het wel goed." Maar, omdat die verantwoordelijkheid er dus eigenlijk niet is en je in Nederland feitelijk een opdracht krijgt tot en met DO, voor de vorm laten ze je nog het bestek maken, kun je als 25-jarige al gaan bouwen. Je hebt geen bouwkundige kennis nodig en ontwerpen kan je dan wel. Of leuke ideetjes produceren, want dat is het dan vaak.

Waarom bent u een bureau begonnen met partner 1? Omdat we dezelfde ideeën hadden over architectuur. **Is het dat jullie elkaar dus aanvullen?** Het interessante van ons is, ik denk dat we voor 90, 95 procent dezelfde ideeën hebben. Zo'n ontwerp ontstaat ook echt in een half uur, dan zijn we klaar. En dan verfijning. Het interessante is: zij heeft meer een accent naar de voorkant van het proces, en ik naar de achterkant van het proces. De verfijning ontstaat op die momenten. Maar voor het grootste gedeelte, zeg maar negentig procent, zijn we echt, het er heel snel over eens. **Hebben jullie bepaalde vlakken, waarop jullie het breed kunnen aanbieden? Dus dat jullie twee**

verschillende... Nou ja, daarom kunnen we het hele proces aanbieden met zijn tweetjes. **Maar dan wel op het vlak van architecten. Sommige mensen zijn wat technischer gericht.** Nee, ik ben wat technischer gericht, dan dat partner 1 is, en zij is wat meer analytisch. **De onderzoeken?** En de interpretatie van context, situaties..., daar kijkt zij wat meer naar, dan ik. Zij is meer van de snelle ingrepen. (...) We kijken wel. Waar kunnen we iets aan doen en wat hoort daar bij? Dus dit zou je niet zo gauw hier (...).

Hierna zijn jullie voor jezelf begonnen. Hebben jullie ook een ondernemingsplan geschreven? Ja. Wij zijn één van de weinige architecten die dat gedaan hebben. Wij zijn anders begonnen dan anderen. Wezenlijk. In mijn architectenkennissenkringen, en die is redelijk uitgebreid... mensen die voor zichzelf beginnen... ineens winnen ze een prijsvraag, of een vriendje die een huis wil bouwen, dat soort dingen. Ineens hebben ze een opdracht. Worden ze overvallen met een opdracht. "Oh, shit, wat nu? "Ga ik nou voor mijzelf beginnen, of blijf ik werken en ga ik 's avonds werken?" Op een gegeven moment wordt dat 's avonds dan heb je dat ook wel gehad. Als dat betekent dat het niet voor jezelf is, dus dan beginnen ze maar een bureau. Computers kopen en al die dingen, je kent het wel. Wij zijn echt begonnen vanuit de gedachte: "We gaan beginnen en dan zien we het wel." Wij zijn ook met niks begonnen. **Ik moet ook zeggen dat bij andere interviews heb gemerkt, dat dat nu vaak anders is. Andere architecten beginnen de laatste tijd sneller voor zichzelf.** Misschien is dat ook iets van de laatste tijd. Ik weet ook niet wanneer zij begonnen zijn. Dat zal wel recenter geweest zijn waarschijnlijk. Misschien zijn het mensen geweest die werkloos zijn geraakt of al die ellende, die er op dit moment is. En dan begin je ook zo, denk ik. Wij zijn in 2008 begonnen, toen Wouter Bos nog zei, dat wij geen crisis kregen in Nederland. En hij heeft gelogen. Of in ieder geval niet de waarheid gezegd. Maar toen was dat volkomen *booming*. Toen had je helemaal geen tijd voor dat soort dingen eigenlijk. **Maar jullie hebben het toch gedaan.? Ja. Deden jullie dat voor jezelf of voor de bank?** Beide. Ik had een contract en dat werd niet verlengd en dat wilde ik ook niet verlengen. En dan wordt je officieel werkloos. Er was ook een derde reden eigenlijk. Toen hebben we op een gegeven moment gezegd: "Laten we gewoon beginnen, we zien het wel." We geven het een aantal jaar en kijken wat er gebeurt. Of het wat wordt. Je hebt in Nederland de mogelijkheid om te beginnen met een uitkering. Dat is een geweldige luxe. Dat is vrij uniek, dat je geld krijgt om een bedrijf te starten. Dat is briljant. Daar moet je wel een ondernemingsplan voor schrijven. We wilden het toch al doen, maar dit was een extra reden. Je hebt het nodig als je geld wilt lenen van de bank, dat wilden we ook. Maar het is ook een hele mooie *tool* als je met zijn tweeën bent, maar zelfs ook als je alleen bent. Of meer dan twee. Het is heel goed om je gedachten op een rij te zetten. Het is een mooie *tool* om te kijken: "Waar sta je met zijn tweeën." (...) daar over eens. **Ok, sommige architecten doen het alleen voor de bank, omdat het moet.** Nee, wij hebben het echt voor deze... de IBV eiste het. Daarmee kon je die 'starters toestand' krijgen. Een WWAK (= WWIK, red.). Maar wij hebben het ook gedaan om met zijn tweeën te kijken: "Wat willen we, welke kant willen we opgaan? Wat willen we voor werk doen? Willen we het ook allebei?" **Wat stond er verder in? Ook specifiek hoe jullie opdrachten willen binnenkrijgen?** Nou ja, dat staat er in, een analyse van wie je concurrenten zijn. Nou ja, dat was toen een heel ander verhaal dan nu, natuurlijk. Volkomen achterhaald. Ik zei het laatst nog: "We moeten het gaan herschrijven. Dat zou best wel eens goed zijn om te doen." Er stond bijvoorbeeld in dat we binnen tien jaar naar tenminste twintig man wilden groeien. **Binnen tien jaar?** Ja, wat eigenlijk nog vrij ambitieus is voor jonge bureaus tegenwoordig. En dat had weer heel sterk te maken met Europese aanbestedingen, in Nederland. Het grappige is, we zijn nu twee jaar bezig, en inmiddels hebben we zoiets van: "We willen gewoon, als we al gaan groeien, nooit meer groter worden dan tien man." En dat is domweg op basis van, dat we twee jaar samenwerken. **Maar ik neem ook aan dat de situatie is veranderd in Nederland?** Ja, maar dat heeft niets met de situatie te maken. Het heeft puur te maken met hoe wij nu met zijn tweeën werken. We merken dat één van de dingen, die we ook niet doen of niet gauw zouden doen, is stagiaires aannemen. Het systeem van stagiaires is eigenlijk heel goed, maar ik merk gewoon, het kost je heel veel tijd. We ontwerpen dan met zijn tweeën een half uur, maar als ik dit aan iemand uit moet

leggen, wat we gaan doen, die gaat dan vervolgens eindeloos maquettes zitten bouwen. Die is daar voor opgeleid en dat ziet er dan hartstikke goed uit. En dan na drie dagen, dan zijn er een hoop maquettes, en moet ik daar uit kiezen. En dan zit het er natuurlijk net niet tussen, zoals je dat wilt zien. Het kost heel veel tijd. Met zijn tweeën hebben we die tijd nu gewoon niet, op dit moment. En ik heb ook geen zin om stagiaires te misbruiken, om alleen maar dit soort dingen te gaan zitten produceren.

Stel, op een gegeven moment dan ga je toch groeien. Dan moet je ergens beginnen. Sommige mensen beginnen met stagiaires, omdat die... Nee, wij hebben gezegd, dat doen we niet. Als we dat gaan doen, dan nemen we gewoon dure werknemers. Als we ons dat kunnen veroorloven. Dan nemen we mensen met bij voorkeur net zo veel ervaring als wij. Bij voorkeur met... op dezelfde bureaus gewerkt hebben. Dat we die gewoon blind aan het werk kunnen zetten. En die doen precies... die kunnen gewoon... die snappen ook hoe wij denken. **Dus geen jonge krachten?** Nee, niet in eerste instantie, nee. Het zit toch zo: Je moet in korte tijd vrij veel produceren en ik ken heel veel mensen, waarmee we gewerkt hebben, die ik zo voor mij zou laten werken. Omdat ik weet hoe ze het doen, en dat we daarmee door kunnen. En dat weet ik met mensen die net afgestudeerd zijn en zijn gaan zoeken, niet (...). We zijn eigenlijk van mening dat we op dit moment beter wat meer geld zouden kunnen uitgeven daaraan, als we ons dat kunnen veroorloven, dan dat we goedkope stagezoekers aannemen.

En hoe hebben jullie je eerste opdrachten gekregen? Vooral omdat jullie met helemaal niets zijn begonnen. Wij hebben dat gekregen via bureau V. Die hadden een opdracht waar ze niet mee uit de voeten konden. Heel goedkope woningbouw. Waar we eerst een technisch onderzoek voor hebben gedaan. Dat plan dat daar staat. (wijst naar een poster) Dat was: woningen voor €75.000,- per woning, bouwkosten. Wat echt excentriek laag is. Zij wilden dat terug gaan geven van: "Hier komen we niet uit." Zij hadden er geen zin in en ze hadden er geen tijd voor. Het was nog steeds *booming* op dat moment. En ik zat daar en ze zeiden: "Misschien is het wat voor jullie?" Toen zei ik: "Nou, geef maar." Niet wetend hoe ellendig het was. **Vond de opdrachtgever dat wel goed dan? (...)** Dat hebben ze voorgesteld: "Hier hebben we een paar mensen. Die zijn net voor zichzelf begonnen. Die zijn enthousiast en kunnen veel bieden. Zij hebben veel ervaring en ook in goedkope woningbouw." En toen hebben ze gezegd: "Nou, is goed." Vervolgens zijn we twee jaar lang aan het touwtrekken, om het goed te krijgen. Maar het lijkt nu te gebeuren. **Dat het gebouwd gaat worden?** Ja, dus waarschijnlijk gaan we naar de bouw. Gaat veel tijd in zitten, zeggen ze.

Maar als jullie er zo lang over doen, hoe kwamen jullie aan inkomen in de tussentijd? Freelance werk. Prijsvragen die kosten alleen maar geld. Vooral freelance werk. Bij Drost + van Veen was freelance werk. Vervolgens heb ik vorig jaar... Kijk, partner 1 die werkte drie dagen in de week nog bij de gemeente... dus dat is voor het grootste gedeelte gecovered, zeg maar. We hebben natuurlijk de lening van de bank, die daar eigenlijk niet voor bedoeld is, maar dat kunnen zij niet nagaan. (...) in ieder geval. En freelance werk. Ik heb bijna een jaar, acht maanden, vier dagen in de week freelance gewerkt bij de bureau Z in Noordwijk. Die jongens die satelieten de lucht in schieten. **Dat zegt me niets...** Nee, bureau Z in Noordwijk is een dorp op zich, daar werken 2.500 mensen. Het is een afgeschermd terrein, er mag geen politie komen bijvoorbeeld. Het is ook geen Nederland ook, het is officieel Europees grondgebied. Die hebben ook een soort van gebouwendienst, zal ik het maar noemen. Ze bouwen daar heel veel. Ze doen heel veel renovaties. Van al die laboratoria en testcentra, die ze daar hebben. Een uitbreiding van het grootste bedrijfsrestaurant van Nederland, heb ik daar gedaan. Van Aldo van Eyck, dat ellendige ding. Ja, het is verschrikkelijk (...). Dus die hebben gewoon veertig, vijftig man personeel die... de facilitaire dienst zal ik het maar ordinair noemen..., die alleen maar met dat soort dingen bezig zijn. Beveiliging, gebouwen bouwen, renoveren, slopen, asbest verwijderen... Maar ik heb daar acht maanden... omdat er iemand

wegging voor zwangerschapsverlof... heb ik daar acht maanden...ben ik project manager geweest. Het betaalde goed, daar.

En opdrachten binnenhalen, hoe doen jullie dat? Nou, veelal koude acquisitie, zoals dat zo mooi heet. Dus dat is gewoon mensen benaderen en gaan praten. Nou, dat is een kwestie van echt lange adem en... veel mensen spreken, en misschien komt er een keer wat. **Kost dat niet onzettend veel tijd?** Dat kost wat tijd ja, je moet er naar toe, en dan moet je koffie drinken en zo, en dan moet je terug. Dus dat kost tijd inderdaad. Maar ja, de enige manier waarop mensen je leren kennen, is door met ze te gaan praten. Kijk, een aantal mensen ken je natuurlijk al wel. Ik heb een redelijk netwerk. Maar dat is op dit moment nog veel ingewikkelder geworden natuurlijk, dan dat het in 2008 leek, omdat nu iedereen dat doet. Ook de grote bureaus, die allemaal gehalveerd zijn inmiddels, en naarstig op zoek zijn om die andere helft van die mensen toch nog aan het werk te houden. Dus dat is erg complex geworden. Maar dat doen we nog steeds. We doen mee met prijsvragen. En eigenlijk doen we alleen mee aan prijsvragen waarvan we weten, dat er een mogelijkheid is tot realisatie. Alle andere prijsvragen slaan we over. **En wat zijn dat voor...?** Nou, dit is er eentje. Dat houdt in, wat er achter staat, dat is de zelfde prijsvraag als waar we nu mee bezig zijn, maar dan een jaar geleden. Daar zijn we dan tweede geworden. Dat was een (...) schuur. Nou, we waren gedeeld eerste, eigenlijk. Ze wilden ons de eerste prijs geven. En dat zou ook gebouwd worden. We doen mee met selecties in België. Toevallig hebben we er net één ingeleverd in Antwerpen, ook voor het (...) boek. Kijk, dat is een ander probleem. In Nederland kun je niet meedoen aan selecties. Openbare selecties. Je moet dan aan belachelijke eisen voldoen. Je moet omzet hebben gedraaid over een aantal jaren. Je moet referenties hebben. Nou, we hebben een heleboel referenties die we niet mogen gebruiken. **Maar dat is meer omdat jullie net zijn begonnen.** Ja, we hebben nog niks gebouwd. En al helemaal niet vijf jaar geleden. Ja, we hebben van alles gebouwd vijf jaar geleden, maar niet onder eigen naam. Dus in Nederland is het een *crime*.

Hoe hebben jullie dan de eerste opdrachten binnengekregen? Via welk netwerk? Nee, dat was echt de (...), zeg maar (...). Kijk, we zijn nu bezig met een keuken te bouwen. Dat soort kleine dingen, ga je dan ook doen. Dat is dan ook een investering, omdat, dat is een kennis van mij, die is directeur vastgoed bij een zorginstelling, dus daar rolt dan misschien wat anders uit. En die had een keuken nodig, nou die hebben we ontworpen. Ik ben vrij goed bevriend met een aannemer bijvoorbeeld, die ook ontwikkelt, dus het is voor mij ook: "Op het moment dat hij gaat ontwikkelen, dan zal hij ons bellen, dat weet ik zeker." Tenzij er een claim ligt van een andere architect natuurlijk, dat kan altijd.

Hoe ervaart u de eerste periode? Nou, het is wel een groot feest. Het is heel spannend, in alle opzichten. Financieel vooral, want je hebt geen enkele zekerheid. Maar het is één groot feest dat je je eigen ding doet. En niet meer het gezeik krijgt van, om het dan maar even zo lullig te zeggen: "De baas die vindt dat het op zijn manier moet. Niet omdat dat de beste manier is, maar omdat hij vindt dat het op zijn manier moet, gewoon." **En naast het ontwerp? Administratie en zo?** Ja, dat is wat minder leuk, ja. **Dat deel valt tegen?** Ja, dat zal iedereen... Elke architect denkt dat, niemand zal het leuk vinden. **Nou, niet leuk, maar er zijn ook architecten die zeggen: "Het houdt je wel bezig met wat je doet."** Nou, je wordt steeds op de feiten gedrukt van wat de stand van zaken is, dat wel. Maar dat maakt het nog niet leuk of zo. Het is best wel interessant. Maar bijvoorbeeld, wij doen onze eigen administratie met bonnen en weet ik veel wat voor meer ellende, maar we hebben nu ook gezegd van, we hebben een administrateur die de eindjaarrekening doet, en dat soort dingen. We voeren het allemaal zelf in, daar hebben we speciaal een programma voor gekocht, maar daar stoppen we mee. We geven nu gewoon de bonnen af, en we doen... Waarschijnlijk moet ze toch alles weer gaan controleren. Want, weet je, het is ook een vak. **Dat klopt, maar... Ik heb een architect die zegt: "Als je facturen schrijft, dan weet je in ieder geval wat er speelt met die persoon. Dan kun je ook weer contacten mee..."** Ja natuurlijk, dat is ook zo, maar het hangt helemaal af van het soort opdrachtgevers waar je mee praat. Een particuliere opdrachtgever is heel

anders dan een professionele opdrachtgever. Voor zo'n plan in Groningen, we krijgen gewoon een nummer en als het werk gedaan is, dan stuur je een factuur met dat nummer er op en *that's it*. En na dertig dagen, precies, betalen ze. Terwijl, ja, bij particulieren, die keuken, dat was een opdracht van niks, maar hij zei: "Ik maak het gelijk over." Nou, na drie weken, nog niets betaald, natuurlijk. En na vier weken nog niet. En toen heb ik maar een sms'je gestuurd: "God, kun je misschien betalen, want het geld zou goed uitkomen, nu." En dan doet ie dan gelijk. Dus, dat werkt heel anders natuurlijk.

En hoeveel... Welk deel van de tijd zijn jullie kwijt aan ontwerpen en hoeveel van de tijd aan administratie? Nou, administratie doen we echt minimaal. Dat is van de totale tijd nog geen tien procent. **En hoeveel tijd zijn jullie kwijt aan acquireren? Dus opdrachten binnenhalen?** Dat is in het begin heel veel geweest. Het probleem is natuurlijk, als je vier dagen als freelancer gaat werken, dan heb je heel weinig tijd voor jezelf over, dus dan moet je echt gaan woekeren met de tijd. Toen hebben we drie prijsvragen gedaan in twee maanden, gedaan in die tijd, ook nog. Dus dan zit je echt tachtig, negentig uur te werken. Dan heb je echt geen tijd om ook nog eens op pad te gaan. Je bent al blij als je elkaar ziet, om het werk te doen. En nu pakken we het wel weer op, maar het is nog niet op het niveau dat het was. En ik merk ook dat we wat kritischer zijn. We hebben in het begin ook met allerlei grote ontwikkelaars gesproken. Dat kon ook nog. Die waren toen nog *booming* eigenlijk. We merken nu dat dat nu zinloos is. Dat met die grote jongens. Die krijgen toch geen geld meer van de bank. En als ze al geld krijgen dan bellen ze INBO op, bij wijze van spreken.

Zou je dan niet wat meer tijd willen steken in het benaderen van particuliere klanten?

Wat voor ons een groot probleem is: De particuliere markt, zou best wel interessant zijn. Alhoewel, op dit moment maakt het ons niet uit, maar als je wat meer werk hebt, dan moet je het ook niet al te veel hebben, want het is economisch gezien, niet zo'n gunstige markt. Het kost net zo veel tijd... of méér tijd, om twintig woningen te ontwerpen en het geld is de helft...

...

Eind van de tape

3. Interview Bureau C

Geïnterviewde: Respondent 3 (& later respondent 4)
Type: Interview op locatie
Datum: 11 mei 2010
Tijd: 19:30 -

Informatie

Partner 1
Respondent 3
Respondent 4
Employee

Bureau gestart in mei 2008
Nieuwe medewerker aangenomen

Eerst: Wanneer ben je afgestudeerd? R3: Juni 2005, zijn we alle drie afgestudeerd. **Ok, dat maakt het wel zo makkelijk.** R3: De zelfde tijd, de zelfde dag zijn we afgestudeerd. **Jullie zijn samen afgestudeerd?** R3: Ja, Partner 1 en ik zijn op het zelfde project afgestudeerd, renovatie. Ontwerpen van een... (bij mobility?) **Wanneer zijn jullie begonnen met studeren?** R3: 1998. **Allemaal ook? Jullie doen er aardig lang over. Geeft het een beetje aan wat je naast je studie hebt gedaan?** R3: Ja, we zijn alledrie redelijk actief bezig geweest in het studentenleven. Delft, Virgiel. Maar dat is wel bijzaak. Dat geldt voornamelijk voor mij. Respondent 4 heeft in Parijs gestudeerd ook, partner 1 heeft in Venetië gestudeerd en we hebben allemaal stage in het buitenland gedaan. Ik heb in Duitsland stage gedaan. Dus allemaal van dat soort dingen. **Daarnaast ook gewerkt? Op een bureau? Tijdens de studie?** R3: Partner 1 heeft bij bureau Z gewerkt in Amsterdam. Daar is ze ook blijven werken. Daar ben ik uiteindelijk ook gaan werken. Dat is nu vijf jaar geleden. **Meteen na je studie?** R3: Nee, ik heb eerst even bij bureau Y gezeten. En daar heeft respondent 4 ook een tijdje gezeten. Daar heeft hij aan de American Book Center gewerkt, ik weet niet of je dat kent? **Ja, dat is dat gebouw met die trap in het midden.** R3: Ja, en met die boom ja. (...) Partner 1 heeft geloof ik twee jaar na het studeren al gewerkt bij bureau Z. En is toen gebleven na het afstuderen. Ik ben iets later gekomen. Heb daar ook drie jaar gewerkt, totdat we uiteindelijk samen hier naar toe kwamen en de integratie begon, met respondent 4, tegelijkertijd. **En als ik vragen mag, cijfers? Met wat voor cijfers zijn jullie afgestudeerd?** R3: Jeetje... Volgens mij had partner 1 een 9 ofzo. (roept:) R4, wat was je afstudeercijfer? R4: Negen. R3: En ik was het lulletje, want ik had een acht. Kom je nog of niet? R4: Ja.

Daarna zijn jullie bij een bureau gaan werken. Heb je er bewust voor gekozen om eerst ervaring op te doen en daarna een eigen bureau op te starten? Wat dacht je toen je net afgestudeerd was? R3: Nu gaat het beginnen! Nee. Nou, serieus niet zo bewust als in... Nou, je hebt het volgens mij altijd wel, die droom al tijdens het studeren. Je wilt in ieder geval zelf ontwerpen. Dat je niet eens zo heel erg door hebt, dat dat niet bij een groot architectenbureau... Dat je wel degelijk in ieder geval (...) kan krijgen. In ieder geval is het, afhankelijk van bij welk bureau je zit, dat je je ook echt als ontwerper kan ontwikkelen. Je kan heel veel leren. Praktijk gericht. Dat is hartstikke goed. Maar om ook zelf ontwerpbeslissingen door te hakken en zelf te presenteren naar opdrachtgevers (alle communicatie te doen), dat is iets waar je heel laat in je carrière pas mee in contact zou komen als je bij een bureau blijft werken. En dat is iets redelijk snel... Het is juist leuk om redelijk vooraan dat contact te hebben. Communiceren met de opdrachtgevers. En dus ook helemaal in de opdrachten zitten. Ik had het gevoel dat dat bij een werkgever niet zo... Juist niet zo sterk aanwezig was. Wel heel leuk en heel leerzaam en heel belangrijk, volgens mij. Ik denk ook wel, er zijn ook mensen, hoe

heten ze nou, die jongens die de European hebben gewonnen, dat heb je vast ook wel gesproken, die architecten? Max Cohen de Lara en... XML! Die zijn meteen begonnen na het afstuderen en die zijn nog in die zin, denk ik, wel meer theoretisch bezig. Ik denk dat dat ook echt een kracht kan zijn. Ik ga nu even helemaal doorwalsen, maar uiteindelijk kom ik ook bij de wet op de architectentitel die natuurlijk gewijzigd is. Het goede, vind ik, van dat soort bureautjes is dat ze ook de theorie nog even door durven trekken en op een misschien wel naïeve... Zonder dat nou negatieve manier te bedoelen, maar op een frisse manier de praktijk in duiken. Terwijl: Wij zijn redelijk snel voor onszelf begonnen. Dat is nog redelijk ok, volgens mij. Maar het nadeel is, dat als iedereen toch maar aansluit bij de gevestigde orde, dat het misschien niet verfrissend werkt op de sector. De architectensector. Dus, naar mijn idee heeft dat een negatieve invloed op direct startende architecten. **Dat staat er nog even los van. Ik kom er zometeen nog wel op terug.**

Achteraf gezien, denk je dat je het nu opnieuw zo zou doen? Dus eerst ervaring opbouwen, voordat je begint? Of denk je nu: "Als ik dat had geweten, was ik meteen begonnen."? R3: Nee, ik denk wel dat ik het op zich hetzelfde had gedaan, of misschien dan net op een andere manier. Je moet de kennis ergens hebben, vind ik. Ik denk dat je dat nu opnieuw gerealiseerd had. Dat je moet denken dat je genoeg weet om te beginnen. Nou, dat is op zich niet erg, maar dan moet je je realiseren dat je... Je leeft in die zin wel in dienst naar een opdrachtgever en ik vind dat je wel een kwalitatief goedwaardig product moet afleveren. **En dat heb je alleen als je ervaring hebt?** R3: Nou, daar wordt het wel beter van. Of in ieder geval kun je inzien wat je verplichtingen zijn. Je kunt beter inzien wat je verplichtingen zijn naar de opdrachtgever toe, vind ik. En dat is toch iets wat je... Of, je moet het bij wijze van spreken inkopen, daarnaast, als je denk R4: "Ik wil het zelf doen." Dus dan moet je zorgen dat je naast je iemand met kennis hebt zitten. Of je moet dat eerst opdoen. Maar ja, tegelijkertijd, wij hebben drie jaar werkervaring allemaal bij een werkgever. En dat is natuurlijk nooit genoeg ervaring. Tenminste dat vind ik. Dat is gewoon zeker niet genoeg. Het gaat er alleen om: Hoe ga je er mee om? Dat je niet de zelfde... Volgens mij is het juist zaak dat je je realiseert wat je wel weet en wat je niet weet. En wat wij wel weten is dat we op een frisse manier kunnen kijken naar de opgaves. Dat we bijvoorbeeld... Dat doen wij ook met ons bureau, denk ik. En tegelijkertijd moet je je beseffen dat je gewoon waar moet maken waar de opdrachtgever om vraagt. En dan mag je ook bedenken dat je dat misschien wel in een netwerk moet doen. Dat is de manier waarop wij het met ons bureau doen. Gewoon samenwerken met ervaring. Zo proberen wij met meerdere mensen samen te werken. En dat is eigenlijk prettig. De kennis en ervaring komt van een andere partner en wij verkopen onszelf ook als partij die fris en nieuw goed structureel naar een opdracht kan kijken. Volgens mij als je dat mixt, dan kun je aan een opdrachtgever bieden wat die partijen separaat van elkaar niet kunnen.

Werken jullie veel samen met andere partijen? R3: Nou, we zijn nog kleine jongens, we hebben niet een overdreven groot portfolio in die zin, maar we werken nu al een jaar samen met bureau V. Hier in Amsterdam, Een renovatie van een oud gebouw aan de Prins Hendrikkade. 1.500m². Rijksmonument. Nou, heel erg interessant, maar daarbij is het wel essentieel dat we met hen samenwerken. Overigens is dat ook uiteindelijk een verplichting geweest, omdat we anders niet aan de selectie mee mochten doen. Dus daar is het eigenlijk uit voortgekomen, maar wel noodzakelijk geweest. **Op jullie site hebben jullie het over open source. Is dat wat je bedoelt met open source?** R3: Nou, het kennis delen. En kennis *willen* delen. En dat ook vragen van andere partijen. Dus de gevestigde orde ook een beetje uit zijn tent lokken. En daarmee durven samen te werken en van elkaar te leren en zo ook vice versa. Van jong naar oud en van oud naar jong. En uiteindelijk staat het ook heel erg op juist misschien zelfs internationaal. Dat is hoe we aan dat project in Israël weer in stad zo ook... We zijn er niet geweest, wat ik net zei op locatie. Je kunt je ook afvragen of dat per definitie moet, dat is (...) werken. Mensen in Israël die kennen die locatie en die brengen die kennis in. Andere partners die in Europa zitten die kunnen misschien met een hele andere kijk juist, los van de context, daarnaar kijken. Die brengen een frisse hoeveelheid aan andere ideeën in.

Ik ga even weg hiervan, maar als je met meerdere mensen deelt, dan betekent het ook dat je inkomsten met meerdere mensen moet delen? R3: Dat klopt. **Hoe doen jullie dat dan?** R3: Het gaat toch niet om het geld? **Nee, maar op een gegeven moment hoort dat ook er bij...?** R3: Ja, theoretisch betekent het dat, je workload zal in balans moeten zijn met je inkomsten. Dus dat betekent dat breedte... er uit zou kunnen doen. En dat maakt het juist weer interessant omdat je je misschien wel kan focussen op bepaalde fases in een project die je het meest interessant vindt. Of een bepaald onderdeel van het project dat je interessant vindt, Of waar je misschien wel juist de specifieke expertise kunt leveren. Je moet niet denken dat je alles kan, maar wel van elkaar kan leren met in de hoop dat als je de oudere generatie ontmoet, dat je wel die kennis in huis hebt. Maar nee, dat zie ik juist als een kans, dat je in staat bent om meerdere dingen tegelijk te doen. **En hoe lukt dat tot nu toe? Dat project in Israël?** R3: Nou, dit is een project dat ook echt oppakt nu, daar krijgen we ook voor betaald, dus dat is op zich goed. En tot nu toe hebben we het ook op prijsvraagniveau gedaan. Dat is... in die zin succesvol, dat we de afgelopen European vijfde waren. Net geen eervolle vermelding. Voor een project in München. Waarvan de panelen hier ook staan. En dat op dezelfde manier. Dus proberen nieuwe mensen aan te spreken en daarmee kennis te delen. Hier ook nog een prijsvraag over de Oostvaardersplassen. We hebben dan met Copijn landschapsarchitecten, wat een gedegen partner of een bedrijf is in landschapsarchitectuur... **En hoe benaderen jullie die mensen? Waar kennen jullie die mensen van? Opbellen? Of...?** R3: Tja... Netwerken, toevallig, hier en daar... (respondent 4 komt er bij zitten)

Waarom zijn jullie met elkaar gaan samenwerken? Waarom jullie met zijn drieën. Is dat omdat jullie allemaal in de zelfde richting dachten, dus dat je elkaar niet te veel voor de voeten loopt, of juist omdat je elkaar aanvult? R3: Het tweede eerder, maar wel in het volle bewustzijn, dat je dat pas weet dat je dat van te voren natuurlijk niet van elkaar kan zeggen. Dat weet je pas als je nachten doortrekt voor het halen van een deadline samen. Niet één keer, maar tien keer. **Maar dan heb ik meer het gevoel dat jullie toch in de eerste categorie zitten, behoren. Met aanvullen bedoel ik dat de één bijvoorbeeld een HTS opleiding heeft. Die iets technisch doet. Je hebt er één van wie je weet dat hij heel erg open is, en dus opdrachten kan binnenhalen. En nog iemand die juist alle dingen afmaakt.** R3: Grappige is dat als je start dat je denkt dat je ontzettend verschillend bent, dat je elkaar ontzettend aanvult. Vervolgens ben je een tijdje bezig en dan blijkt je toch stiekem wel een beetje uit de zelfde achtergrond te komen. En dan wil je eigenlijk alles hetzelfde doen. **En als ik mag vragen, wat is ieder zijn rol?** R4: Dat is een hele goeie vraag, want dat zijn we nu ook heel erg aan het onderzoeken. R4: we merken dat het heel erg aan het veranderen is namelijk, dat is het grappige. Het begon heel erg, denkend vanuit je achtergrond: "Wat heb ik nou geleerd? Wat kan ik?" Ik kwam uit de hardcore woningbouw, partner 1 en respondent 3 kwamen alletwee uit de... alles in de bestaande context inpassen, dat soort zaken. En het grappige, op een gegeven moment begin je elkaars werk langzaam een beetje te doen. R3: Maar dat is fantastisch in die zin dat je... Dat vind ik het grappige, dat je merkt dat je tegenover je eigen achtergrond gaat staan. Je gaat een rollenspel krijgen, waarbij je juist de rol van de ander overneemt. En dat switcht ook heel vaak in het proces. En dat werkt wel goed in die zin dat respondent 4 dan in één keer een monumentenverhaal gaat lopen vertellen. En als het dan te lang duurt, dat ik dan denk van: "Hé, dit gaat niet goed." Nee, maar dat vind ik wel erg interessant. R4: En het grappige is dat je ook heel kritisch gaat kijken naar elkaars werk. En dat is het grappige, dat heeft er een klein beetje mee te maken dat met waarom we nou zijn begonnen. Dat is toch een beetje omdat we dachten dat we het beter konden. Een hele vage uitdrukking, maar het kriebelde en je wist niet helemaal wat, maar je had wel het idee dat het beter en efficiënter en makkelijk en dat het vak wel even wat anders kan, zal ik maar zeggen. En vervolgens stap je er in met een heleboel dogma's toch in je vingers. Vanuit de woningbouw heb je geleerd volgens bepaalde stramien te denken. En je hebt ook voor bepaalde stramien... R3: Maar door elkaars werk te doen, begin je ook kritischer naar elkaars werk te kijken. **Naar elkaars werk of naar je eigen werk?** R3: Nou, dus naar je eigen denkwijze, superpositions, dus je eigen

aannames, zoals die komen vanuit Merckx & Girod. Met een verse blik kijken naar woningbouw. Dan blijken toch driekwart van de dingen die je toch wel in de vingers dacht te hebben, gewoon totaal nutteloos te zijn, dus dat is wel heel mooi.

Toen jullie zijn begonnen, zijn jullie toen echt gestopt met je werkgever en zijn jullie er vol voor gegaan? Hadden jullie een tussenperiode, of is het heel geleidelijk gegaan? Nee, het is... Het verschilt wel een beetje, want sommigen hadden nog de afronding van projecten..., aan het werken, maar in principe hebben we allemaal gezegd: en... (klapt in zijn handen) honderd procent... Dat hebben we heel bewust gedaan. Als je het doet, vonden wij toen, dan moet je het honderd procent doen. Want als je half/half denkt te doen, zul je nooit...

Tegen de tijd dat je je eerste opdracht betaald krijgt, dan zit er een tussenperiode. Wat hebben jullie gedaan om aan inkomen te komen? Of hebben jullie geteerd op wat jullie nog hadden? R4: We zijn op straat beland, haha. Nee. Maar er moest van alle kanten geld komen. En dat kost best wat centen om die eerste buffer op te kunnen vangen. We zijn nu twee jaar bezig. Nu begin je jezelf een beetje te bedruipen. Dat betekent wel dat je een jaarinkomen ergens vandaan moet halen. **En bijvoorbeeld dit pand? Hebben jullie dit meteen al gehuurd, of kwam dat later?** De enige manier waarop je het begin kunt overleven is door het rattenspel te doen. Zorgen dat je overhead zo laag mogelijk is. Dus echt, je begint met een klein huisprintertje. Je hergebruikt je A4tjes, je eet drie maanden niet. We zijn begonnen op een zolderkamertje in een woonhuis, omdat die ruimte maar €200,- per maand kostte. R3: Dat was net zo groot als deze kamer hier. (we zitten in een aparte vergaderruimte). Zo begin je ook. R4: Kijk, op een gegeven moment krijg je geld, dan kan je steeds meer en steeds beter. R3: Nou en je zegt, je krijgt geld, maar daarnaast, je merkt dat je jezelf ontwikkelt in het zoeken en vinden en jezelf te positioneren. Het heeft ook te maken met je huisvesting. (...) te kennen. Het gaat toch op die manier. Dan kom je van de ene plek op de andere. R4: Hoewel we toch van grote bureaus afkomen. Dan weet je wel waar je naar toe gaat.

Hebben jullie ook een ondernemingsplan geschreven voordat jullie begonnen? Ja. Was dat alleen voor jullie zelf of ook specifiek voor de bank? Of allebei? R4: Nee, je moet je er niet te veel van voorstellen, maar we hebben wel een plan geschreven. Dat is dan een vijfjaren, tien jaar plan. **Sommige mensen vinden het heel belangrijk. Die menen dat het heeft gezorgd dat ze precies weten waar ze naar toe gingen. Je zegt, ik moet me er niet veel bij voorstellen. Betekent dat dat je zelf iets had van: "Het moest"?** R3: Nou, volgens mij hebben we, maar misschien bedrijfsmatig minder, deels wel en deels niet, maar meer een visievorming gedaan. Dus niet een document waarmee je naar de bank stapt inderdaad, maar wel om te voelen en te denken van: Ok, hoe staan onze pijltjes allemaal? Staan ze een beetje dezelfde kant op? En kan...? Die vijfjarenstappen. Dat zijn hele grote dingen, maar uiteindelijk heb je die toch uitgewerkt. Toch even van: Nou, hoeveel hebben we nodig om onszelf..., na de aankomende vijf jaar. Hoeveel projecten moet je daarvoor hebben? Hoeveel vierkante meter betekent dat dan dat je moet produceren? Bij wijze van spreken. R4: Hoe hard gaat je leercurve? R3: Precies R4: Dat zijn dan allemaal dingen. En het grappige is dat je nu als je terug kijkt en evalueert, dat sommige punten sneller gaan dan je eigenlijk gedacht had, andere gaan langzamer dan je gedacht had, maar het volgt nooit die lijn die je bedacht had. En ook zeker niet in (...) We zijn redelijk met een sterk verhaal begonnen. We willen gewoon hardcore die duurzaamheid in, omdat we dat allemaal misten bij onze werkgevers. En vervolgens zie je dat je in het proces eigenlijk heel veel dingen tegenkomt waarbij dat even misschien geen issue is, of waarbij het minder interessant is. Dat is altijd zo. R3: Ja, en natuurlijk je visie daar op. Op duurzaamheid. R4: Oh ja, die verandert heel sterk. R3: Die is denk ik nog belangrijker, dat je bedenkt... R4: Dat je begint te specialiseren. R3: Ja, en dat je een soort waardestelling aanneemt ten opzichte van het thema duurzaamheid. **En hoe zien jullie dat dan? Hoe pakken jullie dat aan? Moet ik denken aan cradle-to-cradle?** R4: Nee. Het grappige is dat we met een naïeve, open, groene blik begonnen zijn. Kijk eens hoe fantastisch en mooi de wereld allemaal is, en dat hetgeen dat je al heel snel leert is om

heel kritisch te zijn over van je vak. En heel kritisch ook over de omgang met duurzaamheid. En met kritisch wil ik niet zeggen dat het geen goede zaak zou zijn, maar het grappige is dat duurzaamheid op dit moment ook niets anders is. Het is een soort rooms-katholiek geloof, het maakt niet uit hoe je het beleid, je mag thuis een heilige hebben, maar als je maar in je God geloofd. Maar het bestaan van God mag je niet in twijfel trekken. Zo gaat het ook met duurzaamheid nu. Van: je mag allerlei truukjes verzinnen, hoe en wat. Maar de reden waarom we het nou met zijn allen doen en wat nou precies... **Ja, maar het is wel zo dat jullie er nu vol voor gaan...** R4: Ja, maar dat bedoelen we met kritisch. Het houdt niet in dat we zeggen: het is totale onzin, maar wel dat je heel goed kijkt naar: wat zijn je tools? Wat ga je gebruiken? Bijvoorbeeld, ik noem maar wat, je bent met een project bezig. En dan moet je niet proberen én je waterhuishouding én je energie én je materialen, etcetera, want dan ben je de hele wereld bij elkaar aan het houden en dan houd je dus eigenlijk niets over. Maar kijken van: wat wil ik nou met dit project bereiken? Is de energiewinst wel de winst die ik wil behalen, of zit er in dit project een andere winst. Zit er een winst in de materialen en ga ik me daar op spitsen? Dus heel kritisch kijken naar: wat is nou het verhaal dat ik wil vertellen? R3: En de rode draad die daar volgens mij... Nou ja, volgens mij? Dit weet ik wel zeker, in ontstaat is, dat we juist niet proberen de boel op te tunen met installaties of met truukjes en niet met dat sausje, maar proberen vanuit de kern... Kijk die installaties, dat is heel mooi, maar het is een plus. **Maar het gaat dus om het duurzame proces?** R3: Dat is de software. Respondent 4 zegt het al heel mooi, dat is de software en dat heeft een tijdelijkheidsgehalte en dat upgradet telkens. Dat is fantastisch, maar die hardware, daar zit hem de *duurzaamheid* in. Dat is wel interessant dat we met relatief hergebruik bezig zijn. Want natuurlijk in de basis, duurzaamheid vind ik een verkeerd woord, maar wat het in zich heeft, vaak, dat het een heel sterke hoofdstructuur moet zijn die het moet aankunnen om een nieuw leven te krijgen en dat kan je ook in de nieuwbouw toepassen. Een grote naam is SOLIDS bijvoorbeeld, een nieuw woonconcept. Dat is iets waar wij best sterk in geloven. Nou, kijk naar de hoofdstructuur, zorg dat die iets aankan. Flexibiliteit, dat is altijd ook een containerbegrip, maar het betekent wel dat je het op meerdere manieren en voor verschillende generaties en verschillende functies zult moeten kunnen blijven gebruiken. R4: En ook het echt loskoppelen van de hardware en die software. Dat is echt grappig, dat je die software, wat je al zei, maar die moet je wel kunnen vervangen. En dat is ook wel grappig wat we ook in dat huis hebben gedaan. In dat huis bijvoorbeeld, daar hebben we de ruimte heel letterlijk ruimtelijk uitgewerkt. We hebben gezegd, we maken gewoon een grote loods en de software, dus de manier waarop die kamers in elkaar steken en hoe die gebruikt worden, de gezinssamenstelling, etcetera, dat gaat allemaal veranderen door de jaren heen. Dus dan moet je zorgen dat die aanpasbaar is, maar ook de installaties, wat inhoudt, dat je moet zorgen voor een basis van ontzettend goede installaties. **Het is een woonhuis?** R4: Ja, het is een woonhuis, ja. Maar het is eigenlijk een harde schil met een flexibele binnenkant, dus je kunt die heel makkelijk weer aanpassen (... andere?) samenstelling of desnoods als ze gaan verhuizen kan het ook ineens een schapenloods worden. Een schapenkooi. Weet je, een beetje dat idee... **Is dat deze? Die ondergrondse woning?** R4: Ja, en het... Bijvoorbeeld, zoiets flauws als PV panelen, die kun je in die woning gaan *fine tunen*. Dus, dat ene paneel dat nu in de winkel ligt, die ligt er over twee weken niet meer en over vijf jaar doen we alles met waterstof. Flauw gezegd. **Ja. Dus je weet het nu nog niet?** Nee, je weet het nog niet, dus het enige wat je kan doen is om niet zozeer om je pijlen te richten op de toekomst, of het heden, maar om dus die hardware en die software echt los te koppelen, zodat dit blokje hardware een intrinsieke waarde in zich heeft, maar dat die software ook iedere keer geupdate kan worden. Dus dat je het zodanig loskoppelt, dat je ook heel makkelijk een nieuwe waterbron of nieuwe energiebron of een nieuwe (...). Maar dat het gewoon in de basis... of in de kern gewoon heel sterk is.

Eerst dan nog even over hoe je de eerste periode hebt ervaren. Dus qua administratie, qua... de hoeveelheid werk, de belastingen doen, belastingaangifte... R4: (...?)latie. Ja, moeilijk. Het begin is wel echt moeilijk, als in...: Je moet alles doen wat je nog nooit gedaan hebt. En dat is natuurlijk altijd moeilijk. Maar het is ook nog eens een keer niet de sexyness waar je ooit op gevallen bent. Het

draaien van een bedrijf is best complex en toevallig had ik dan al wat ervaring met ondernemen met een eerder bedrijfje. Maar dat was ook absoluut niet toereikend met de complexiteit van bijvoorbeeld opdrachtermogelijkheid, acquisitie en dat soort zaken. **Jullie hebben ook werknemers?** R4: Ja, nog niet, binnenkort. **Dus ik neem aan dat dat het dan nog moeilijker maakt.** Ja, dan moet je ineens gaan haasten inderdaad (...) Dus daar kan je al een heel eind mee komen bij door je grote baas te gaan leren en (... steeds maar?) op visite komen, en op een gegeven moment projectleiderschap, maar dat blijft altijd met de content te maken, dat heeft nooit met het draaien van het bureau te maken. **En hoe vond je dat? Vond je dat wel leuk, iets charmant?** **"Ik ben tenminste bezig met mijn bedrijf" of had je iets van: "Ik laat dat zo snel mogelijk door iemand anders doen"?** R4: Nee, dat is ook wel heel erg kicken. Ik bedoel, er is niks spannenders dan er op een gegeven moment achterkomen dat jouw visie op het vak met jouw people skills dat het matcht en dat je daarmee ook gewoon een keer wegloopt bij een opdrachtgever met een opdracht. **Ja, maar je belastingaangifte doen, daar krijg je geen opdrachten van.** R4: Nee, natuurlijk, maar daar kan je wel geld mee verdienen. R3: Nou, nee, er zit inderdaad wel verschil in tussen externe bedrijfsvoering en interne bedrijfsvoering. Interne bedrijfsvoering is wel voor een groot deel echt een last. En dat wil je ook natuurlijk zo snel mogelijk uitbesteden, maar dat doe je stap voor stap. Dus doe je nog zelf je administratie. Dan neem je een accountant en dat gaat steeds beter en verder. **En extern bureaumanagement, PR, contacten leggen, netwerken?** R3: Dat is de leukste helft van het bedrijfsvoeren. **Als je bedenkt hoeveel tijd je daar aan kwijt bent. Die drie dingen: Ontwerpen, netwerken, bedrijfsvoeren. Kun je dan in procenten aangeven hoe dat zit?** R3: En heb je dan ontwerpen ook uitgesplitst? **Ja, je kan ook zeggen ontwerpen en tekenen.** R3: Ja, als dat mogelijk was. Ontwerpen is managen. **Bedoel je daarmee vergaderen en zo?** R4: Ja, dus je hebt gewoon het project werk. Alles wat met project en werk te maken heeft. En het project bureau werk. Dat zal zijn: bijna fifty-fifty. Dan zijn wij wel ranzig in ons bureauwerk, dus bij ons is dat zestig-veertig. Maar van die zestig procent... Projectwerk is zeker veertig van de zestig procent... Alleen maar management. Dus gewoon procesmatig bezig zijn. Die laatste twintig procent bestaat denk ik voor tien procent uit het produceren en tien procent uit intern ontwerpen en verder komen met je ontwerp. Echt ontzettend weinig is dat maar. R3: Ja, dat is waar, maar tegelijkertijd ben je ook continu... Alles wat je doet is dienend aan die tien procent ontwerpen. **Ik neem aan dat je er ook continu over na blijft denken...?** R4: Je ontwerpt tijdens het poepen, tijdens de afwas... tijdens het slapen. R4: Ja, dat is wel waar, het houdt ook nooit op. R3: Maar dat is wel het hele verhaal. Dat is toch het grote verschil tussen in dienst voor iemand werken en... Sinds dat we dit doen is het ook netwerken. Dat is ook iets... Het is niet mijn grootste hobby en volgens mij is het ook niet mijn sterkste punt. Maar het is iets waar je altijd... Helaas ben je daar altijd mee bezig. Op een familiebijeenkomst, sta je niet met familie. Dan sta je met potentiële opdrachtgevers. **Ik snap wat je bedoelt.** R3: Maar dat is ook wel de charme er van. R4: Het is ook... Dat heeft iedere ondernemer wel, maar bij ons is het ook, je bent toch een beetje een vakidoot. Dus je loopt... je doet een stap naar buiten of je bent eigenlijk al bezig met je vak. Hoe zit de stad in elkaar, hoe loopt dat...? En daarom ben je er ook eigenlijk continu mee bezig. En dat maakt dat het ook zwaarder... ook mentaal. Dat klinkt wel stom, maar je bent er echt 24 uur per dag mee bezig. **Ja, je ontwikkelt een hele andere manier van het kijken naar de wereld, ik snap wat je bedoelt.**

Jullie doen mee aan prijsvragen. Best veel zelfs. Hoe kiezen jullie die uit? R3: Minder dan we zouden willen. (...) prijsvraag meedoen dat je het gevoel hebt, dat je daar... niet om te winnen, want dat is natuurlijk... dat niet. Dat is zo kansloos, zo zit het niet in elkaar. Maar het is veel meer een tool om te zorgen dat je nog wel onderzoek doet. Want je merkt dat dat in de verdrukking komt als je bezig bent om je hoofd boven water te houden. Nou, dan hebben wij best een luxe positie volgens mij, voor een bureau dat zo kort bestaat... Maar als je dat niet doet... Anders grijp je niet meer de kans om onderzoek te doen. Voor je het weet zit je met oogkleppen op, een project te doen. Het is nu éénmaal zo dat je toch minder alle hoeken van de wereld kunt uitzoeken, alle dingen kunt onderzoeken. R4: Uiteindelijk is het een kwestie van... actief... Je kan wel zitten wachten tot de

klanten opbellen en dan krijg je dakkappelletjes en dat is hartstikke leuk, maar met een dakkapel kun je je niet ontwikkelen. Dus het is meer actief jezelf ontwikkelen. En het leuke aan een prijsvraag is dat er ook nog eens een keer een kans is dat je iets wint. **Hoeveel prijsvragen doen jullie in percentage van opdrachten en ook hoeveel zouden jullie dat willen?** R3: (...) waarschijnlijk. Hoeveel procent doen we? Tja... In het begin deden we heel veel, want toen hadden we geen opdrachten. Kijk, een prijsvraag kost geld, dus daar moet je als bedrijf ook voorzichtig mee omgaan. Maar vervolgens... Dit jaar hebben we in het eerste half jaar... bijna... Het gaat al zo goed, zeg maar, dat we ook de ruimte hebben in het tweede half jaar. Dus dan hebben we tijd om weer een prijsvraag te doen. Maar we hebben wel bijvoorbeeld gezegd: Ons eerste half jaar is heel goed geweest en heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat er het tweede half jaar in ieder geval veel minder druk op de ketel staat. R4: Maar laten we zeggen, drie prijsvragen per jaar, minimaal? Vijf? Drie grote...? R3: Ja zoiets. **En hoeveel doen jullie er nu? Is dat gelukt?** R3: Vorig jaar wel, maar dit jaar niet, maar we hebben dus onze... problemen... In het najaar echt heel concreet aan het werk. Dan is het misschien wel niet te doen, dan. Dit jaar hebben we er niet zo heel veel gedaan. **En heeft het ook wat opgeleverd?** Ja, het heeft een opdracht opgeleverd. En mooie plaatjes voor de website.

Dan een wat algemenere vraag. Wat zien jullie als succes? Zowel voor jezelf als voor je bureau. Dat is een hele goede vraag. **Wat willen jullie bereiken?** Nou, als ons succes zou liggen in die vijftig procent bureau draaien, dan zou het niet uitmaken of we in boekjes komen met gebouwen. Ik denk niet dat dat de reden is dat we hier zitten. In ieder geval is dat die vijftig procent... vakinhoudelijk... En vervolgens is het dan de vraag: Ben je succesvol als je met het vakinhoudelijke ook een goede boterham kan hebben? Of dat je met het vakinhoudelijke ook in bladen staat of dat je met het vakinhoudelijke je eigen oefening draagt. **Dat is dan de volgende vraag: bijvoorbeeld inkomen, wat zou je zien als een succesvol inkomen?** R3: Geen flauw idee. **Sommige mensen willen een Ferrari kunnen kopen na vijf jaar.** Haha, nou ja als we presteren... R4: Wij hebben het altijd over een witte Porsche Cayenne. **En dat is een eis?** R3: Nee totaal niet. **Wat is een beetje de wens?** R3: Nou kijk, helder is dat je genoeg wilt verdienen. Ik kan er niet eens een kwantiteit aan geven, maar ik wil wel leuke dingen doen. Maar dat vind ik een soort van... **Nou, we hebben het zo over de andere dingen...** R4: Het voldoende verdienen om je zelf de vrijheid te kopen om ook met je werk professioneel te kunnen doen wat je wilt. Dat is een hele vage, maar dat betekent dat je... R3: Dat is heel politiek correct wat je nu noemt. R4: Dat is heel politiek correct, maar dat je dus... Mijn baas zat net dus op het grensje, die moest nog heel veel flauwe projecten doen om genoeg binnen te krijgen om het hele zaakje te doen varen. Maar als je Peter Zumthor heet, dan kan je daadwerkelijk een keer de kersen uit de taart halen. R3: Dat lijkt mij echt geweldig, als je dat kan doen. Dat er honderd mensen per dag aan je deur kloppen, kun je voor ons een mooi gebouw maken? R4: Die staan dan in de woestijn maquettes te sculpturen. R3: Jij mag er ééntje doen in zoveel jaren.

En publicaties? Vinden jullie dat belangrijk? R3: Het is geen doel an sich. R4: Maar het is wel een heel belangrijk middel geworden tegenwoordig. Het was vroeger, dan had had je een paar bladen en als je dan een mooi project had dan kwam je in een van die bladen en dan was het wat waard. En tegenwoordig gaat het bijna niet meer via de bladen, want de bladen halen alles van blogs en de blogs die publiceren foto's. **Het systeem met fotografen.** R4: Ja, wij staan ook in De Architect. We hebben alleen een leuke groepsfoto. Nee, maar het gaat nu wel steeds sneller. De waarde van de media is nu ook heel erg omlaag gegaan. Nu is het zo dat alles wat een mooie rendering is, staat op een blog. Sterker nog, er worden zelfs blogwedstrijden gehouden wie de mooiste rendering kan maken. Niet zozeer wie het mooiste ontwerp kan maken. R3: Het is een andere exposure die je ook hebt.

Stel aan het eind van je carrière heb je geen publicaties gehad. Zou je dat zien als een tekortkoming? R3: De publicatie van een project. Nou ja, wel als erkenning. **Erkenning van gelijken, zeg maar.** R4: Weet je dat de paar projecten die ik in mijn korte carrière tot nu toe heb gedaan, was

de grootste kick dat de opdrachtgever zegR4: "Wauw, hier ben ik heel blij mee." Dat was misschien wel de grootste kick bij een huis dat ik bij bureau Y heb gedaan. Als die mensen.., het is echt heel soft, en een cliché en misschien ook wel politiek correct, maar uiteindelijk is dat toch echt uiteindelijk de grootste kick. R4: Ja, maar je kan het niet ontkennen, en als je dat kan, dan kan je heel goed liegen, maar je kunt niet ontkennen dat er niet, zeker in ons vak, wat zo ontzettend ego-driven is, dat er niet zestig procent erkenning nodig is. R3: Ja, natuurlijk. Die erkenning is ook nodig en die is ook keihard nodig, omdat je (...) het is ook een vak. Je legt ook dingen van jezelf neer, dus die je niet... Als wij straks gaan presenteren dat we het dan met een rode kop doen en dat er straks meisjes huilend van de universiteit af beginnen. Het is ook super persoonlijk. R3: Ja, maar het gaat om het woord *erkenning* en voor mij is dat (...) **Wat voor erkenning zouden jullie dan wel willen hebben?** (...) R3: Nou ja ik bedoel: (..eiling?) inderdaad, dus dat je... maar ook een stukje zelfbevrediging. Ik bedoel, iemand anders kan het dan echt afschuwelijk vinden, maar als je zelf heel blij bent met wat je hebt gecreëerd en je loopt daar doorheen, dan is dat misschien ook wel genoeg. Althans, je bent er blij mee met wat je hebt gecreëerd, als je voelt dat het merendeel blij is met hetgeen jij hebt gecreëerd. R4: Dus liever levend dan dood erkend worden? R3: De dramatiek van erkenning na de dood vind ik wel veel aantrekkelijker dan... **Zouden jullie het meer waarderen om erkend te worden bij het grote publiek of bij andere architecten?** R4: Ja, die hebben we ook nog natuurlijk. Van architecten krijg je geen opdrachten. R3: Nee, maar dat is wel hardcore, dat is wel goed. **Stel dat je je opdrachten behoudt. Dat een architect zegR4: "dat is geweldig", maar dat je merkt dat de publieke opinie... dat men toch iets heeft... Dat het een saaie boel wordt gevonden. Bijvoorbeeld IJburg, heel weinig mensen vinden dat geweldig.** R4: Ik zou absoluut kiezen voor het vak. Het klinkt heel flauw hoor, maar het grote publiek...? R3: Ik kan hier niet goed antwoord op geven, maar ik probeer het even te begrijpen met een voorbeeld, en dat is Sjoerd Soeters voor mij. Ik denk dat hij niet voldoende erkenning krijgt, ook niet van mij, vanuit zijn vakgenoten. Het is volgens mij een hele goede architect. Waarom is het een goede architect? Omdat heel veel mensen heel erg veel plezier beleven aan wat hij creëert. Het is natuurlijk een spanningsveld. Ik zou niet kunnen ontwerpen wat hij verzint, omdat ik het gewoon niet mooi vind, maar ik zou wel graag kunnen ontwerpen wat hij ontwerpt in gebruikszin. Dat het de mensen zo pleziert. Er is ook niet een éénduidig antwoord op te geven, volgens mij. R4: Hij ontwerpt met associaties. Dus hij ontwerpt wat mensen willen zien. Heel letterlijk. Dus hij ontwerpt met bekende elementen. Dus hij ontwerpt met het bestaande opnieuw uitvinden, zeg maar. Ik denk toch ook dat er hele grote taak ligt bij *de architectuur* om zichzelf opnieuw uit te vinden. En ook avantgardistisch te zijn. Dus ook twee stappen voor de beleefde werkelijkheid te staan, zeg maar. R3: Nou, dat is een deel van... Ik bedoel, we zijn niet met zijn allen... Velen vinden trouwens dat het heel erg... maar het is wel een belangrijk deel. Het is ook een essentieel deel ook voor ontwikkeling net als de Formule 1. Het is cruciaal voor de ontwikkeling van de (...) auto's. Er zijn gewoon een aantal mensen (...).

Hoe zien jullie de komende tijd nog voor je? Wat moeten jullie allemaal nog leren? Wat moeten jullie allemaal nog verbeteren voordat je succesvol bent? Of, wat moeten jullie nog veranderen aan jullie capaciteit? R4: We hebben wel bepaalde vlakken waar we heel veel hulp nog nodig hebben. R3: Nou ja, op alle gebieden moeten we continu nog dingen leren. R4: Professionaliteit, zeker. R3: Hoewel dat ook... Ik weet niet wat je daar mee bedoelt? R4: Dat is een probleem als dat ten kosten gaat van kwaliteit. En dat heb ik het gevoel dat... R3: Maar ik denk dat strategie... Strategisch met je vak omgaan. Dat dat iets is wat we nog zeker moeten leren. En dat dat ook iets is waar... ervaren architecten vaak goed onderlegd zijn. Het is, het wordt zo'n politiek spel. Je staat hopelijk nog als architect enigszins in het centrum van het proces dat met het bouwen te maken heeft. Dus alles komt ook op je af. En uiteindelijk, zijn er heel veel dingen die uiteindelijk in jou samen moeten komen. In jouw beeld, jouw visie, jouw product. **Het management?** Heel erg. Balanceren. Ballen in de lucht houden en zorgen dat het niet een slap compromis wordt, maar een goed compromis. Een compromis van wensen, eisen. Dat is misschien wel het grootste verschil

tussen een hele jonge architect en een ervaren architect. R4: Dat zal ook een enorm verschil zijn tussen: ontwerper zijn en architect zijn.

Wat is jullie ideale bureaugrootte? R3: Ja, dat weet ik niet zo goed. Ik weet niet of het onplezieriger wordt, stel dat je een bureau hebt van honderd man. R4: Omdat? R3: Dan ben je natuurlijk heel ver... Het kan niet anders dan dat je heel ver af staat van je projecten. **Je hoort ook vaak dat vanaf 50, 75 procent... dan ben je meer bezig met het bureau managen dan met je persoonlijke...** R4: Ik denk ook dat je je persoonlijke zeggenschap over een project verliest boven de veertig mensen. **Maar goed, wat is jullie ideale bureaugrootte? Willen jullie klein blijven, willen jullie groot worden?** R4: Ik denk dat ongeveer tussen die twintig en die veertig... Dat zou ideaal zijn. Als dan een klant je vraagt iets te doen, dan ben je direct bezig met het ontwerp en heb je ook voldoende massa. Ontwerpcapaciteit. **En wat voor mensen willen jullie er dan bij hebben? Eerst architecten? Meer partners? Meer medewerkers?** R4: Ik denk dat de meest waardevolle partij van ieder architectenbureau is... Ik zal geen namen noemen..., maar de financiële man van een bureau. Dus dat is iemand, die staat op directie niveau, dat is geen partner. **Bureaumanager?** R4: Ja, een bureaumanager dus... Dat is het grootste probleem..., zakelijk. Het grootste probleem nu. Ik bedoel: het is niet voor niets dat er nu een klein beetje crisis uitbreekt en de hel los breekt. Alle architecten bureaus staan op de planken. Het zijn kunstenaars die in een professioneel zaakje rollen. Die kunnen dat niet. Die hoeven dat ook niet. Als je het goed zou regelen. Als je er zakelijker in zou steken. Maar als ze dat niet zelf kunnen, dan moeten ze dat zelf inkopen. Dan moet je een zakelijk partner hebben. **Ok, dat is dan de eerste, en daarna? Stel..., jullie zijn nu met zijn drieën. Stel je hebt vier opdrachten tegelijk. Wil je dan dat jullie blijven ontwerpen en zoveel mogelijk het tekenen door medewerkers...? Of willen jullie meer een atelier blijven met allerlei ontwerpers?** R4: Ik denk dat als je wilt bouwen... Als je echt wilt bouwen, dan hoort bij bouwen nou éénmaal een hele... rits aan praktische zaken. Puur praktische zaken. Dus eigenlijk het organisatie management van het proces. Daar wil je iemand hebben die daar erg goed in is. Dus die taken wil je liefst ook zo snel mogelijk uitbesteden. Want de meeste architecten, en dan bedoel ik ons ook, doen hun best op management, maar hebben daar nooit voor gestudeerd. En kunnen het ook niet zo goed. Dus echt projectleiders die zo'n project echt dragen, zeker in de latere fases van het project, waar het complexer wordt. En als het eigenlijk min of meer nauwelijks nog om uitwerken gaat. Dus praten met aannemers en dergelijke... R4: En als je wilt bouwen dan zul je (...) hebben als je zeg R4: ik doe dat niet. Ik blijf dan een onderzoeksbureau of ik blijf een soort google-achtig bureau. Neutelings Riedijk bijvoorbeeld, die met een uitwerkende partij werkt, ja, dan hoeft dat niet. Ik weet nog niet wat voor bureau het zal worden. We hebben geen keuze. **We hadden het net met je collega over open source... Dat je ook heel erg veel wil samenwerken met andere bureaus. Ik kan me voorstellen dat als je op een gegeven moment veertig personen hebt, dat dat dan steeds minder wordt. Is dat alleen om op te starten? Of is dat...?** R4: Nee, ik denk dat veertig man best weinig is om alles te kunnen doen wat je zou willen doen. Dus dat betekent dat zelfs met veertig... dan kun je heel veel samenwerken. Al zal dat op een ander niveau zijn. Ik denk dat op het moment dat je op één bureau tegelijk onderzoek wilt doen, tegelijkertijd wilt bouwen en tegelijkertijd wilt ontwerpen, dat je dan met veertig personen best krap zit. Dus ik geloof ook dat er een hoop winst valt te halen. Dus als jij jezelf zou willen opsplitsen in vijf kleinere partijen, die allemaal met een externe partner zouden kunnen werken, dan ben je echt goed bezig. Maar ik ben het wel met je eens dat je een realiteit krijgt, als je steeds meer binnenhuis haalt, dus ook echt met veertig man daar gaat zitten, dat dan die open source gedachte wel zeker minder zal worden. Maar dat is... Dus om je vraag te beantwoorden: Ja, het is wel inherent aan een klein bureau denk ik. **Dus het is een nieuwe opstartmethode die jullie proberen...?** R4: Om te kijken waar je zwaartepunt ligt. Wat jij het meest interessant vindt. Heel veel van mensen leren kennen is veel te leuk.

In de literatuur bestaat een verschil tussen bureaus die meer een kantoor zijn. Alles goed geregeld. Ze kunnen daardoor goede service leveren. R4: Een *service firm*. Ja, jullie hebben het

gelezen, het boekje? Minder op het bedrijf gericht... R4: Ja... **Of zijn jullie zijn echt het *strong idea*? Dus het echt ontwerpen, misschien een beetje chaotisch, misschien niet alles op tijd...** Ja. Klopt dat ook een beetje? R3: Absoluut. Ja, dat is... Het mooiste is als je een *strong idea* bureau kan zijn met een professionele inslag. Het verschil dat bij het *strong delivery* het product echt het doel is. Maar ik denk dat het heel goed is als het jou lukt om je eigen idee te laten matchen met dat van een opdrachtgever. Niet dat van de opdrachtgever te laten leiden, maar ook dat van jou te laten leiden. Als je dat weet te matchen, op een professionele manier, maar wel dat... die *delivery* er wel moet zijn. **Hebben jullie dat vaak, dat jullie de relatie missen?** Nee, tot nu toe gaat het wel goed, maar dat heeft ook een beetje met de onzekerheid van een startend bureau te maken. Je wilt natuurlijk nog je beste beentje voor zetten, naar een bepaalde opdrachtgever. Als hij om negen uur 's avonds vraagt, "teken nog even dit en dit, want ik heb het morgen nodig", dan doe je dat. En er gaat absoluut een moment komen dat we gaan zeggen, dat doen we niet meer. **Hebben jullie op nog andere manier...? Of andere ideeën dat jullie het gevoel hebben dat jullie nog iets missen? Dus, je zegt, je bent een *strong idea*. Op welke manier missen jullie de *service* bijvoorbeeld, of missen jullie de *businesskant*?** R4: De *service*, dat heeft respondent 3 waarschijnlijk ook al uitgelegd, dat we nu bijvoorbeeld ook samenwerken met ervaren architectenbureaus. Dat zij kunnen bieden wat wij niet hebben, en dat is puur capaciteit, dus dat je er heel snel mensen bij kunt trekken. Maar ook in technische kennis. Op die twee zaken kunnen we nog niet leveren.

Dan een andere vraag: Wat is jullie burgerlijke status en jullie huishoudsamenstelling? R4: Partner 1 is ongehuwd, samenwonend, één kind. Respondent 3 is ongehuwd, single, geen kinderen. En ik ben ongehuwd, samenwonend, zonder kinderen. **Dat is ook uit de literatuur..., dat als je nog geen kinderen hebt, dat je dan veel vrijer bent, later opblijft, minder geld uitgeeft. En op het moment dat je kinderen krijgt, dan moet je gewoon brood op de plank krijgen. Merken jullie dat bijvoorbeeld aan Sanne?** R4: Absoluut. Die vraag die raakt precies waar we nu in zitten, en dat is dat *dat* aan het veranderen is. En ook maar met één derde van het bureau. Dus dat moeten we ook echt beantwoorden, hoe we dat gaan oplossen. **Geeft dat nog problemen?** Nee, nee, problemen zijn het niet, maar je merkt het verschil. Wij zitten hier tachtig uur per week en Partner 1 kan hier niet tachtig uur per week zitten, omdat ze anders ontzettend moeilijk... om dat kind op te voeden. Dus die zit hier veertig uur per week. Dat is een verschil van twee. Twee keer zo veel. En dat hoeft geen probleem te zijn als je dat kunt bespreken als je dat maar kunt uiten in het ontwerpen. Sanne heeft moeten slikken dat ze een aantal dingen wat losser heeft moeten laten. Dat er dingen worden besloten en dat we met projecten verder gaan zonder dat zij er bij is. En daarbij heeft zij moeten slikken dat ze af en toe tijd voor haar zoontje moet maken. **Mag ik vragen hoe oud hij is?** R4: Hij is nu één jaar oud, dus het is heel recent.

Hoeveel van jullie projecten zijn inmiddels gerealiseerd, of worden nu gerealiseerd? Eéntje gerealiseerd, ééntje is in de uitvoering nu, ééntje is in de bestekfase. Dus als je na de vakantie nog een keer belt, kunnen we openlijk zeggen drie, maar... **Op jullie website staan nog geen foto's van gerealiseerde projecten?** Nee, die eerste, daar moeten we nog steeds goede foto's van laten maken. Die waren nog niet goed genoeg. R3: Nee, daar hebben we wel foto's van. Dat is die verbouwing in Watergraafsmeer.

Jullie hadden het net over projecten die je doet voor het geld. Hebben jullie dat echt... Dat je dat echt opsplijt? R3: Nee, dat zou zelfs een luxe zijn, dat je dat kan zeggen. Dus dat je zegt van: we hebben een *cashcow*... Dat is een beetje de Formule 1 strategie. We hebben een tak van sport waar we onderzoek doen, waar we ontwikkelen en dat eigenlijk projecten zijn, waar we op toelagen, wat al meer tijd kost dan het oplevert, meer geld kost dan het oplevert. Maar die kennis die kunnen we op grotere schaal toepassen bij massaproductie, wat uiteindelijk aantrekkelijk is om het bedrijf in stand te houden. Maar die wisselwerking zou wel kunnen maken dat je én je kennis op peil houdt, én je inkomsten fatsoenlijk op peil houdt. Maar onze situatie is nu gewoon dat we elk project dat we

interessant vinden en dat we aankunnen, dat we dat gewoon doen. R4: Sterker, als we het niet aankunnen, pakken we het ook op. R3: Ja, misschien dat dat ons probleem is dat moeten we misschien minder doen.

Welke strategieën hebben jullie om klanten te werven? Hoe doen jullie dat? R4: Dat is een goede vraag. Tenminste, tot nu toe alleen maar toevallig. R3: Ik vind wel dat we die wel moeten ontwikkelen. R4: Maar die is er nog niet. En tot nu toe is het wel een klein beetje op referenties gegaan. Dus dan allemaal via via binnen gekomen, maar ik vind dat we daar wel degelijk een strategie voor moeten ontwikkelen. **Hebben jullie niet iets...? Feestjes aflopen of zo...? Zo was er laatst iemand die zei: "Ik ben lid geworden van allerlei clubs, daar hang ik rond en dan maak ik een praatje met iedereen" en zo had hij al twee of drie opdrachten binnen gekregen.** R3: Dat kan, maar dat is denk ik niet helemaal de aard van het beestje. Van deze drie beestjes. Hoewel het al... de taktiek die we nu aanhouden... Deels doe je dat natuurlijk wel, omdat je gewoon genoeg bijeenkomsten op momenten hebt, waar je ook verwachten... (...) relaties via opdrachtgevers en dat is dan net waar je dan natuurlijk bent. Maar ook andere activiteiten... Ik persoonlijk vind het leuk om het op een andere manier te doen. Wat misschien wat verder van het vak af staat, maar waarvan ik denk: dat is wel een manier... Bijvoorbeeld acht uur overwerken, wat in de Vijzelstraat was. Dan zit je met veel creatieven en niet-creatieven samen en ga je brainstormen. Maar dat is meer een netwerk zonder je meteen echt op acquisitie te focussen. En je netwerk uitbreiden is een indirecte manier. Terwijl je het ook kan zien dat je je meteen heel snel, heel sterk richt op potentiële opdrachtgevers. R4: Ik denk dat er wel een verschil zit. Ik bedoel je moet wel een strategie ontwikkelen. Dat je bij elkaar gaat zitten en van: "Waar willen we onze pijlen op richten, en hoe gaan we die doelen bereiken die wij als vijfjarenplan hebben?" Maar nou is het wel zo inderdaad dat één van die pijlen die wij willen richten..., ligt niet bij het aflopen van projectontwikkelaarsfeestjes en daar tot laat blijven hangen, totdat iedereen dronken is en dan kaartjes verzamelen. Dat werkt voor ons gewoon niet zo. Nou ja, als we echt... Als we de grootschalige ontwikkelingen in zouden willen, dan zouden we dat moeten doen. Ik denk dat we eerst de vraag moeten beantwoorden: willen we die grootschalige ontwikkelingen in? **Maar, je moet toch wel op een bepaalde manier... contacten opdoen...? Al is het maar dat... al tijdens het studeren, dan praat je met mensen. Op een gegeven moment dan begin je een bureau en dan ga je op een andere manier met die zelfde mensen praten, maakt niet uit of het nou je familie is, je oom... Je bent dan altijd bezig met peilen...** R4: Ja, nee, absoluut, dat zijn dan die skills die je langzaam maar zeker ontwikkelt. En eigenlijk, het grootste probleem dat je kan hebben op deze aardkloot (...) is dat je dat niet kan ontwikkelen... denk ik... niet hebben. Dus niet zo gehaaid en bedreven met die skills die jij zegt... Dus eerst een keer laten vallen van: goh, ik zit in het vak... **Maar jullie hebben er nog niet echt over nagedacht, kan ik dat zo zeggen?** R3: Nou, we hebben er zeker wel over nagedacht, maar ik denk relatief weinig. En terecht, wat respondent 4 zeg: je ontwikkelt het noodgedwongen extra snel als het echt moet. En de afgelopen jaren..., twee jaar is het nog niet heel erg nodig geweest. We hebben wel gemerkt dat het er aan zit te komen. R4: Bij een congres en dat sta je, tussen veertig van die vreselijke mensen, te drinken met vier jongens die dat jaar alleen al zijn afgestudeerd in Delft. Dan is de vraag hoeveel auto's ze hebben.

En PR? Hebben jullie nieuwsberichten die jullie versturen, verjaardagskaartjes, dat soort dingen? R4: Ja, dat proberen we wel te doen. Maar ook dat vind ik nog steeds onderontwikkeld. En dat heeft ook puur met tijdsgebrek te maken. Ik vind een website natuurlijk erg belangrijk. **Het is ook een blog format, dus dat jullie berichtjes posten. Doen jullie dat ook actief? Dus dat jullie dat versturen?** R4: Dat hebben we wel een paar keer gedaan, maar ook steeds minder. En dat is puur tijdsgebrek. Als je ook naar de site kijkt, dan zul je zien dat het laatste bericht is ook van februari. **Dat is dat die Japanse jongen erbij was gekomen?** R4: Ja, precies. Het is niet dat er tussentijds niets gebeurd is, want we zitten hier te werken. Maar je hebt daarvoor een kritieke massa aan bedrijf nodig, als bedrijf zeg maar... een aantal opdrachten en een aantal mensen om die stappen te kunnen maken.

En personen hebben werken om dat te kunnen doen. **En hoeveel personen denk je..? Vanaf hoeveel personen heb je dat?** Nou, ik denk dat je... Het hangt natuurlijk af van hoe goed je draait, maar als je tien mensen, inclusief partners... mensen aan het werk kan houden. Dan moet één op de tien zeg maar... (...) eind van de tape.

4. Interview Bureau D

Geïnterviewde: Respondent 5
Type: Interview op locatie
Datum: 11 mei 2010
Tijd: 19:30 – 20:30

Informatie

Respondent 5	30	TU Delft (1998 – 2005)
Partner 1	32	TU Delft (1995 – 2000)

Ieke Koning:

2001	Bureau Z
1999-2001	Bureau Y
2005-2009	Bureau X

Suzanne Ellis

2001	Bureau W
2003	Bureau V
2004-2010	Bureau X

2^e prijs European

Officiële start november 2009 (kvk)

Begin van de geluidsopname mist

(...) Ja, het is een soort twijfel, maar ik denk dat het gewoon heel goed is om te blijven denken of dat wat je doet of dat ook je ideaal is, en niet maar te blijven doen, omdat je het aan het doen bent. **Ja.** Dus ik denk dat het een kritische manier van naar je zelf kijken is, zo van: Is dit wat je wilt? Of ben ik gewoon gelukkiger als ik gewoon een baan heb en om vijf uur naar huis kan?

Stel dat je toch zou groeien, je hebt iemand er bij nodig, wat voor persoon zou je er bij nemen?

Wat voor type architecten zou je er bij willen..? In eerste instantie is dat iemand zijn die vooral bouwkundig onderlegt is. Dus in de zin van detaillering en gewoon praktische zaken. Ik denk dat dat een aanvulling op ons zou zijn. **Jullie doen dat nu zelf? Ja. Jullie hebben niet dat jullie daar een ander bedrijf daar voor inhuren? Nee. Ook geen installaties?** Het is bijna altijd bij een project dat er een installatie adviseur is, en een constructeur. **Maar jullie laten dat aan de opdrachtgever over?**

... Ja... **Het is niet zo dat jullie..?** Het is niet zo dat we zelf daar mensen voor in dienst hebben. **Ik weet niet of dat al is voor gekomen... hebben jullie daar al een beetje op gestuurd? Van: we willen niet te veel externe adviseurs?** Het is niet echt voorgekomen. Want ik denk dat om zoiets te kunnen doen moet je ook echt de ruimte krijgen van een opdrachtgever om dat te kunnen doen. Ik denk dat dat ook één van de punten is, waarvan je zei: "Hoe ziet het architectenvak er tegenwoordig uit?" Je moet wel de ruimte krijgen om iets te... te doen...

Er bestaat in de literatuur een verschil in type bureaus. Je hebt de *ateliers*, die echt conceptueel bezig zijn. Het nadeel daarvan is dat ze vaak een beetje chaotisch zijn, soms niet goed met hun medewerkers omgaan, afspraken te laat nakomen, maar wel innovatief zijn. En aan de andere kant heb je de bureaus die goed geregeld zijn, goede service leveren, een bedrijf zijn. **Op een schaal van één tot tien, waar zie je jullie?** Ik denk dat wij ergens aan de kant van het georganiseerde bedrijf... Dus ook in de zin van professionaliteit... Dus, ja... Op een schaal denk ik ergens een zeven of

een acht... die kant. Ik denk dat in deze tijd het niet anders meer kan, dan dat je jezelf professioneel organiseert, en dat je weet hoe om te gaan met planningen en al dat soort... proces matige gebeuren. En ik denk ook dat dat gewaardeerd wordt door opdrachtgevers als je daar gewoon professioneel... **Dus dat je daar een beetje je sterke punt van maakt... Dat je kan laten zien dat je..?** Ik denk wel dat dat één van de punten is waarom wij wel... kansen krijgen. Wij zijn wel jong, maar wij weten wel wat er allemaal speelt en hoe een proces in elkaar zit. Dus wij kunnen zo meedraaien in een grote projectorganisatie, eigenlijk.

Ok, dan een wat persoonlijke vraag. Zijn jullie getrouwd? Ik ben sinds een half jaar verliefd, en partner 1 is single. **Dus geen verantwoordelijkheden?** Maar wel huizen. Allebei een woonhuis. **Ok, dat is wel belangrijk. Ik vraag het, omdat ik het gevoel heb dat als mensen kinderen krijgen en een gezin en er moet echt brood op de plank komen, dat het idee over architectuur verandert. Jullie zijn wel een beetje druk met je huis, maar nog niet heel erg...?** Nog niet heel erg inderdaad, maar ik denk wel dat het wel al een beetje in mij zit.

Hoe veel uur zijn jullie per week bezig? We zijn, ik denk, gemiddeld tussen de veertig en vijftig uur bezig, per week.

Hoeveel projecten hebben jullie inmiddels gerealiseerd? Nul gerealiseerd. **Maar jullie zijn bezig met twee projecten.** We zijn bezig met drie projecten.

Hebben jullie al nagedacht over hoe jullie later klanten gaan werven? ...Nee, eigenlijk niet. Als ik een paar voorbeelden kan noemen: Netwerken? Ja, dat zijn redelijk voor de hand liggende dingen. **Jawel, maar er zijn methodes voor. Lid worden van clubs, borrels, of ontwikkelaars opbellen. Wat zou jou het meeste aanspreken, hoe zou je dat doen?** Wat we nu doen is... **Vrienden, kennissen..?** Ja, dus dat is gewoon netwerken en ook gewoon binnen je... professionele kennissenkring, zeg maar. Laten weten dat je voor jezelf bent begonnen. En nog een keer laten weten van: we zijn daar en daar mee bezig. En wat we hebben gedaan is gewoon opgebeld of we langs mochten komen, bij ontwikkelaars. Maar goed, daar komt niet direct iets uit voort. **Nee, maar het geeft je wel naamsbekendheid.** Ja, en verder... Hoe zouden we het doen? Tja... ik ben ook niet iemand die overal gaat rondhangen en dan daardoor... **Ik moet zeggen jullie zijn erg kortgeleden begonnen, maar vaak hebben mensen wel al een idee. Nee, dat mist nog. Dat hoeft ook nog niet.**

De tijd die je hebt, hoeveel tijd ben je kwijt aan netwerken, administratie, ontwerpen..? Hoe besteed je de tijd die je hebt? Hoeveel tijd ben je bezig met tekenen? Ik denk, administratie, dat valt nu wel mee. Maar een halve dag per week. En we zitten nu met alle projecten in de beginfase, dus we zijn relatief veel aan het ontwerpen. Maar dan nog ben je eigenlijk één dag in de week aan het ontwerpen en... Nou op dit moment eigenlijk twee dagen... ontwerpen..., twee dagen aan het tekenen, dan heb je nog een halve dag over en daarin proberen we dan nog wat van die andere dingen te doen, zoals... papier kopen, of dat soort onzin. Ik weet niet of je dat bij administratie rekent?

Het volgende gaat over risico's en of jullie daar rekening mee houden. Bijvoorbeeld de DNR? Hebben jullie daar al mee te maken gehad? Ja, ons contract is op basis van de DNR. Dus daar hebben we wel mee te maken gehad. **En gaat dat altijd goed?** Nou, wat er eigenlijk is gebeurd, is dat we een contract hebben gekregen en daar stond in: Het is op basis van de DNR. Als je te maken hebt met een professionele opdrachtgever, dan mag je er van uitgaan dat hij inderdaad de DNR kent. En we hebben nog niet te maken gehad met niet-professionele opdrachtgevers. **Ik hoor vaak dat dat een probleem kan zijn met startende architecten dat ze daar niet over nadenken en daar problemen mee krijgen. Hoe gaan jullie om met andere risico's? Bijvoorbeeld een tijdsplanning? Een hele strakke planning waar jullie je aan houden?** We hebben projectplanningen, daar houden

we ons aan. En als daar zeg maar iets mis gaat, dan laat je dat direct weten van: daar en daarom zit het fout en dan... **Dan bel je meteen de opdrachtgever op, dat het is uitgelopen?** Ja, of je doet het in een vergadering. **Hebben jullie ook dat je een deadline voor jezelf hebt gesteld? Ga je daar wel eens over heen?** Nou, eigenlijk niet... tenminste... Ja, kijk, je bent wel eens een paar uurtjes extra bezig, maar ik kan nou niet zeggen dat we nou nachten door hebben gewerkt om een deadline te halen. **Ok.** Dat doen we dan weer goed, professioneel, he?

Ik geloof dat jullie nog niet veel over na hebben gedacht over naamsbekendheid. Hebben jullie persberichten uitgestuurd, nieuwsbrieven uitgestuurd? Nee. Misschien iets om nog over na te denken? We waren ook enorm verbaasd bijvoorbeeld dat De Architect ons belde. Wij vroegen ons af van: "Hoe komen ze aan onze naam"? **Jullie weten niet hoe dat..?** Nee, we hebben het gevraagd, maar ze wisten het niet meer. Het zou kunnen, we hebben ons aangemeld bij de BNA. Omdat we lid zijn van de BNA. **Dat zou kunnen, ze hebben daar een lijst met...** Van de jong aangemelde bureaus. Maar partner 1 heeft ook bijvoorbeeld afgelopen herfst meegedaan aan een activiteit bij ARCAM. Waarbij ze... Dat was in de Museumnacht... We dachten dat dat ook nog een weg zou kunnen zijn waarop ze... **Of misschien de European?** Of misschien de European. Dat is geen slechte naamsbekendheid. Daar hebben we wel laatst ook weer mensen voor gezien.

Dan, jullie visie... Ik had het net over architecten die steeds meer in een hoekje worden gedrukt. Zie je dat ook zo? Niet per se. Wel op een bepaalde manier. Ik denk dat je als architect dus meer ruimte moet teruggrijpen, door bijvoorbeeld te laten zien dat je professioneel met planningen om kan gaan. Want wat je heel vaak hoort van professionele opdrachtgevers, is dat ze zeggen: "Die architecten die doen nooit wat ze zeggen." Dus als je laat zien dat je dat wel doet, dan denk ik dat je daar ook best wel weer wat terug kan winnen. En wat je ook merkt in de praktijk is dat je veel VO/DO architecten krijgt, dus die alleen het begin van een ontwerp doen en dat de rest door een uitwerkbureau wordt gedaan. Maar ja, de enige methode om dat te bereiken is dat je kan laten zien dat je dat kan. Dus moet je gewoon... Eigenlijk moeten we nu met onze eerste opdracht zorgen dat we het van begin tot eind goed doen. **Maar stel je krijgt een vraag voor alleen een VO?** Dat zouden we zeker overwegen. **En alleen een DO? Stel er ligt al een VO?** Dat zouden we denk ik niet zo snel doen. **Ik neem aan dat je vindt dat dit een slechte ontwikkeling is?** Ja. **Maar dan zou je dus alleen jezelf in de voet schieten?** Als je alleen een DO zou maken op basis van iemand anders zijn VO? **Ja, maar ook bijvoorbeeld als je alleen een VO moet maken.** Ja nou, dat zou zeker wel wat interne discussie opleveren. Moeten we dat nou wel doen? Want dat is niet wat we willen, niet wat we willen uitdragen. Maar ja, het is tegelijkertijd wel weer een kans om te laten zien wat je kan. En soms is het ook nog zo dat als je eerst een VO maakt dat je dan toch een opdracht krijgt voor het verdere... Dus dat is niet zo zwart-wit te zeggen, denk ik. Kijk, de intentie is om het wel verder af te maken, maar een DO overnemen van iemand anders lijkt me gewoon heel lastig. Het lijkt me moeilijk om te doen, ik ben geen tekenbureau. **Zou je opdrachten doen alleen voor het geld? Stel je moet een heel simpel woongebouw voor een projectontwikkelaar of voor een woningbouwvereniging maken. Iets heel simpels, heel krap budget, heel krappe tijdsplanning. Waarvan je denkt: "Hier kunnen we niet heel veel mee, maar voor het geld is het wel fijn."** Ik denk dat dat een verkeerd uitgangspunt is. Hier kun je niet veel mee. Je kunt er altijd wat mee namelijk. Ook met een krap budget en ook met een simpele opdracht. Dat... Het is ook een soort van zoeken naar de mogelijkheden.

En hoe denk je dat dit het architectenberoep beïnvloedt? Het is gewoon jammer als je natuurlijk niet dat soort kansen krijgt om wel iets neer te zetten. Maar, ik denk wel dat het tegenwoordig de tendens is om maar een bureau in te huren dat groot is en naamsbekendheid heeft, omdat je gewoon weet wat je krijgt als je hun inhuurt. En niet zo zeer jonge architecten een kans te gunnen. Dat klimaat was gewoon vijftien jaar heel anders. **Toen was het ook nog groeiende en toen had je ook dat grote bureaus die namen dan wel heel veel opdrachten, maar er was genoeg voor kleine**

bureaus... Dus dat je een verschuiving krijgt in wat bureaus doen... Op een gegeven moment heb je de grote bureaus en dat worden er steeds minder. En je hebt steeds meer kleine bureaus. Grote bureaus laten de grote opdrachten niet schieten. Waar ligt dan de kans voor startende architecten? Laten zien dat zij van een kleine opdracht ook iets heel moois kunnen maken... **En denk je dan dat dit een opstap is naar grotere opdrachten of denk je dat er juist een kans ligt in klein te blijven?** Ik denk, op zich allebei. Het hangt er natuurlijk af van wat je natuurlijk wilt. Voor mezelf zou ik me ook voor kunnen stellen, dat die kleine opdrachten ook interessant blijven. Terwijl je misschien... Dat je op een gegeven moment gaat denken... Ja, misschien is het toch niet interessant genoeg..., maar misschien komt dan het punt dat we zeggen: "Als klein bureau vinden we het niet leuk genoeg, we gaan ergens bij een groot bureau werken." Maar ik denk wel ook dat het zeker als opstap gebruikt kan worden. Alleen je moet ergens wel een keer beginnen, en dat... Volgens mij is dat het meest lastige op dit moment. Waar begin je dan? Wat is je eerste opdracht?

Zie je ook een verschuiving in idealen? Dat je misschien op een andere manier van opdrachten zult moeten omgaan? Een andere manier van opdrachten..? **Nee, sorry, een andere manier van ontwerpen. Bijvoorbeeld: minder te proberen iconische gebouwen te maken, maar meer de nadruk te leggen op duurzaamheid, vakmanschap of andere dingen...?** Ja, ik denk dat dat weer iets heel persoonlijk is. Als je het mij persoonlijk vraagt, dan denk ik dat de tijd van allemaal iconografische gebouwen neerzetten wel een beetje geweest is. Dat het inmiddels belangrijker is dat we zorgen dat de basis goed is, dat de stad uit goede gebouwen bestaat. En een enkeling is dan iconografisch. **En wat zijn dan de goede gebouwen? Op welke manier zijn ze goed?** Dat de gebruikskwaliteit hoog moet zijn, dus bijvoorbeeld goede woningplattegronden. En dat de inpassing in de stad goed moet zijn, in zijn omgeving goed moet zijn, En ik denk ook dat er opgelet moet worden op materialen. Dat je niet zomaar voor het allergeodkoopste kiest. **En daarmee een soort duurzaamheid...?** Een bepaalde duurzaamheid krijgt. Ik denk dat dus ook door de gebruikskwaliteit omhoog te tillen, dat je daardoor ook een bepaalde duurzaamheid meegeeft en dat als je daarin dan ook een soort flexibiliteit aanbrengt, dat dat ook een waarde geeft. **En Cradle-to-Cradle, gaat dat je te ver?** Ik vind dat wel heel erg een trend. **Je denkt dat dat overwaait?** Ik denk dat dat enigszins overwaait, ja. Op zich sta ik zeker achter duurzame energieconcepten, maar vooral ook achter het duurzame gebruik van gebouwen die er nog zijn, en inzetten op een dusdanige kwaliteit van nieuwe gebouwen dat die ook echt voor een lange tijd beschikbaar zijn. Ik denk wat wel goed zou zijn, is om meer aandacht te besteden in renovatie. En die duurzaamheid eigenlijk terug te brengen.

Ik ben een beetje aan het einde gekomen van mijn vragen. Wat is de grootste fout die je hebt gemaakt als beginnend architect? Als bureau of in een project? Allebei, dus als bureau zelf, dat je aan bepaalde dingen niet genoeg hebt besteed, maar ook of er iets fout is gegaan. Ik denk dat wij als bureau te weinig aandacht besteedden aan de punten die jij al raakte. Met naamsbekendheid, acquisitie voeren en hoe ga je nou opdrachten krijgen. Ik denk dat dat veel meer aandacht nodig heeft en binnen een project is de grootste fout..., niet geheel aan ons verwijtbaar, trouwens..., er waren meerdere partijen verwijtbaar..., maar het onjuist interpreteren van de bestemmingsplan grenzen. Dat wil zeggen, er is een bepaalde grens geweest die door de gemeente niet aangegeven is en door ons ook niet gelezen is in het bestemmingsplan. Hadden we kunnen lezen, maar hebben we niet gedaan. **Nou goed...** Ja, dat soort dingen kunnen gebeuren.

Heb je zelf nog dingen toe te voegen? Of heb je het gevoel dat ik iets heb gemist? Nee, maar als ik nog iets weet..

5. Interview Bureau E

Geïnterviewde: Respondent 6
Type: Telefonisch interview
Datum: 06 mei 2010
Tijd: 09:00 –

Informatie

Opleiding
MTS Bouwkunde Christelijk College Rotterdam te Rotterdam
HTS Bouwkunde Hogeschool Rotterdam
Hoger architectuur instituut van het Rijk (H.A.I.R.) in Antwerpen, België
Henry van de Velde Instituut

Werkervaring
1999-2000 Bureau Z
2000 Bureau Y
2001 Bureau X
2001-2009 Bureau W

Ik ben bezig met een afstudeeronderzoek over startende architecten. Dat is het onderwerp. Eigenlijk wil ik ze helpen, want ik merk dat startende architecten op dit moment in een steeds lastiger situatie terecht komen. Niet alleen omdat het architectenwerk steeds verder wordt ingeperkt door andere disciplines, zoals bijvoorbeeld projectmanagers... Ook allerlei andere functies... Laten we wel zeggen dat... Mijn gevoel is dat de architecten steeds meer beperkt worden, je krijgt geen volledig integrale opdrachten als architect en daarmee is het moeilijk om het aantal uren dat je werkt dat je besteedt aan een project, ook werkelijk vergoed krijgt. Misschien een klein stukje achtergrond informatie: Ik heb nu inmiddels tien jaar werkervaring, ik ben niet meteen vanaf de academie of vanaf de universiteit begonnen. **Ja klopt, ik zag het al op...** Tot in Antwerpen, België heb ik mijn graad gehaald... Dat is ook net iets anders dan het Nederlandse systeem. **Ja, maar dat geeft niet.** En ik heb negen jaar bij bureau W gewerkt in Amsterdam. Daar ben ik uiteindelijk van medewerker naar chef de bureau gegaan, dus ben ik heel... Van helemaal onder naar boven gegaan. Dus als je zegt: "ik wil echt met iemand spreken die nog geen ervaring had in de architectuur en die nu een eigen architectenbureau..., nog geen ervaring had met een architectenbureau, dan moet je... **Nee, dat niet.** Ik heb misschien iets te veel ervaring of maakt dat niet veel uit? **Nee, ik wil eigenlijk juist verschillende type architecten spreken en het gaat vooral om architecten die net hun eigen bureau starten. Ok. Daar gaat mijn onderzoek ook over.**

De eerste vraag, ik zag het ook al staan, maar in welk jaar bent u afgestudeerd... in '99, toch? In '99, ja. **Wanneer bent u begonnen met uw studie? Hoe lang heeft u erover gegaan?** In 1992 ben ik... Ik ben begonnen in 1992 aan de HTS. Nee, sorry, ik ben in 1990 begonnen aan de HTS in Rotterdam. Die heb ik gedaan tot 1992 en toen ben ik naar Antwerpen gegaan en in Antwerpen heb ik van '92 tot '99... heb ik gestudeerd... Architectuur gestudeerd. **Ja, dat zag ik ook staan.** Daarvoor heb ik nog bouwkunde gedaan. **Ja, een vrij ingewikkeld verloop.** Ja, dus het is niet de kortste weg, maar ik ben van mening wel de enige weg, die je zou moeten doen, omdat architecten van... Die in één keer van de TU komen, die voorheen naast me gestaan hebben... die daarna naar de TU zijn gegaan, dat zijn hele goede conceptionele denkers, maar dat zijn geen architecten die iets begrijpen van bouwkunde. **Nee, dat hoor je inderdaad wel vaker. En heeft u naast uw studie ook activiteiten gedaan? Commissies? Of heeft u...** Ja, ik heb op de HTS in Rotterdam.., heb ik een studievereniging

voor bouwkunde en architectuur opgericht. Die was er nog niet. En ik heb het eerste jaar..., heb ik daar nog het voorzitterschap van gevoerd, vereniging Vitruvius. In die tijd nog niet echt een geïnspireerde naam... En het bestaat nog steeds... Dat is wel heel grappig om te horen. **Dat is nu de studievereniging daar?** Dat is de studievereniging voor bouwkunde en architectuur. Daarnaast heb ik nog bij een studentenvereniging gezeten, maar daar vertel ik je niets over. Lijkt me niet verstandig, dan wordt ik niet serieus meer genomen en op het Henry van de Velde instituut in Antwerpen heb ik mijn eerste jaar..., heb ik... Was ik de financiële man van de bezetting... Hebben we de school een week bezet vanwege bezuinigingen. Daar heb ik nog allemaal activiteiten, workshops en andere zaken... En daar hebben we... Was ik één van de medeorganisatoren van... Daarna... Vanaf het tweede jaar heb ik... Vanaf het tweede of derde jaar heb ik twee jaar lang in de sociaal... In de sociale commissie gezeten en dat was een nevenvereniging van de Hogeschool Antwerpen, waarin alle sociale programma's samengevat zaten. Van de schoolpsycholoog, tot aan financiële steun aan studenten, tot... Bedenk het maar... Culturele programma's. **Dus alles wat naast het studeren komt en wat niet..?** Ja, alles wat naast het studeren komt en wat het studeren eigenlijk interessant en leuk maakt. **Heeft u daarnaast ook gewerkt bij een bureau of andere architectuur relevante bijbaantjes?** Nee. Ik heb op mijn MTS stage gedaan bij Klaas van Tilburg, toen nog Hoogstad van Tilburg in Rotterdam. Dat is 9... 8... '89 is dat geweest... Denk ik dat het ongeveer geweest is. Ik heb daarna nooit... Ja, dat heb ik wel gedaan. Ik heb een zomervakantie gewerkt bij... In mijn vierde jaar heb ik een zomervakantie gewerkt bij bureau Z in Antwerpen en daar heb ik vier of vijf weken gewerkt. **Bent u met goede cijfers afgestudeerd?** In Vlaamse schoolsysteem is het iets anders dan in Nederland. De cijfers gaan van één tot en met twintig en je studeert af met percentages en uiteindelijk ben ik geloof ik met met gemiddeld 74... percentage afgestudeerd en dat heet "met voldoening" en vanaf 76 heet het "met grote voldoening" en vanaf 82 heet het... nog een stapje verder. Ik ben erg goed afgestudeerd, ik zat bij de laatste twintig denk ik in de klas en er waren zestig afstudeerders. **Daarna bent u bij bureau Z.** Ja. **Daar heeft u eigenlijk heel kort gewerkt, die zomer. Is dat...?** Nee. Daarna heb ik nog een jaar gewerkt bij bureau Z. Vanaf september '99 tot en met... misschien wel 8... Ik weet het niet zeker. Het is al weer zo lang geleden... Tien jaar geleden. **Ja. Op uw website staat '99 tot 2000.** Ja, inderdaad van '99 tot 2000 heb ik er gewerkt en toen heb ik bij... bureau Z gewerkt en toen ben ik in 2000 zelf... Ben ik daar weggegaan. **De eerste jaren heeft u bij drie verschillende bureaus gewerkt?** Daarna heb ik gewerkt bij... Heel kort... Bij bureau Y. Dat was een vriendin die assistentie kon gebruiken. Dat heb ik twee maanden gedaan, toen ben ik op een bijeenkomst van het NAI over de (...) architectuur... Ben ik iemand van bureau X tegengekomen in Den Haag en die hadden een wedstrijd en die vroeg... Daar was ik mee in gesprek gekomen en die hadden een wedstrijd en die vroegen of ik mee wilde doen daaraan als medewerker. Toen heb ik een maand gewerkt bij bureau X en dat beviel mij helemaal niet en toen ben ik daar ook niet gebleven. Ondertussen had ik een baan aangenomen bij een heel klein bureautje in Amsterdam, heel onbekend toen nog en dat was bureau W. En daar heb ik gewerkt vanaf september, nee februari 2001 denk ik, tot... **2009.** Ja, tot 2009, ja. September, oktober 2009.

Wist u toen al dat het uw ambities uiteindelijk waren om een eigen bureau te starten of had u juist zo iets van nou: ik ga het hier maken? Mijn intentie was vanaf het begin af aan bij bureau W het te maken. Vanaf 2007 waren er mogelijkheden en gesprekken voor partnerschap. **Ja.** Toen is dat een keer gevallen dat dat misschien wel eens zou gaan kunnen. Toen heb ik me daar heel erg hard voor ingezet en uiteindelijk hebben we... In begin 2009 zijn de onderhandelingen daar over begonnen. En uiteindelijk hebben we elkaar eens heel goed en diep in de ogen aangekeken en hebben we gezegd tegen elkaar: We willen allebei kapitein zijn, hè? En dat kan er maar één zijn. En op basis daarvan hebben mevrouw E en ik besloten om te zeggen van: "nou, ik doe al meer dan mogelijk is van de organisatie van het bureau", en mevrouw E zegt: "ik kan je niet meer geven, want zo ben ik niet" Heel eerlijk, want ze weet dat ze controle wil houden. En toen hebben we gezegd van: "nou, weet je wat, dan doen we het niet... Dan ga ik wat anders vinden." En toen hebben we heel goed en vriendschappelijk afscheid genomen en nog steeds contact... **Dat is eigenlijk dan de**

reden geweest dat u daar bent gestopt? Ja... U wilde echt op een gegeven moment het hoogste...? Dus echt een...? Een onderdeel... Echt een structureel onderdeel van het bureau dat mevrouw (E) mij aanbood, maar dat ging niet ver genoeg voor mij en ik zag ook voor mij uiteindelijk dat de groei die ik wilde maken..., zag ik niet. Ik kon niet... Ik had niet het idee dat ik over... Kijk, mevrouw (E) en ik schelen maar vijf, zes jaar, dus ik zou het hele proces... Dan zou ik... mevrouw (E) is een fantastische ontwerpster en die zal nog heel erg lang blijven ontwerpen, dus ik zou nooit... Kijk als er vijftien jaar verschil tussen is, dan neem je op een gegeven moment het bureau over, maar nu zou ik altijd mee blijven lopen in het proces en dan zou ik nooit... Dus, ik zag niet daar de uiteindelijke groei tot volledig hoofdarchitect. Tot een zeer groot aandeel in het bureau van mevrouw (E). **En op het moment dat u besloot voor uzelf te gaan werken, had u toen ook al privé opdrachten of helemaal nog niet? Bent u er gewoon ingestapt?** Ik heb vanaf begin af aan... Vanaf dat ik bouwkunde deed, heb ik werk gedaan naast mijn werk en wat voor mensen uitgetekend en heb ik schetsjes gemaakt. Ik heb in 2003 heb ik een boerderij geholpen te ontwerpen, de verbouwing daarvan. Ik heb een aantal dingen zelf al gedaan, een aantal eigen realisaties. Ik heb de verbouwing en aanbouw van mijn broer gedaan in Rotterdam en... Dus, ik had al een aantal dingen zelf gedaan. Ik heb een heel groot netwerk aan mensen opgebouwd de afgelopen tien jaar. **En waarom bent u het bureau alleen gestart? Had u geen behoefte aan partners? U begon er net eigenlijk al over...** Ik heb zeker behoefte aan een partner, maar, iemand die zichzelf moet bedruipen is financieel iets interessanter dan twee mensen die zich financieel moeten bedruipen. Dus het gaat over geld. **Ja, maar u had in feite al een netwerk en al kans op werk, dus dan had u ook kunnen zeggen...** Opdrachten, ja. **U had ook kunnen zeggen, ik begin met twee anderen?** Ja, ik heb een erg solitair architectenbestaan geleid bij bureau W. Ik heb heel goede collega's daar gehad. Maar, ik heb geen opleiding in Nederland gedaan, dus ik ken eigenlijk heel weining mensen die in Nederland op de academie hebben gezeten of die... Ik heb geen netwerk onder architecten. Ik heb wel collega architecten die ik ken van opdrachten die ik bij bureau W... Die we samen gedaan hebben. Dus daar ken ik wel mensen van, maar dat zijn mensen die een vaste positie hebben of die hebben hun eigen netwerk met... Dus wat dat betreft ben ik een beetje... Zit ik niet in een netwerk situatie met jonge architecten. Dus het vinden van een partner is wat ingewikkelder. Daarbij is de hoeveelheid geld die ik kon verdienen met de eerste opdrachten die ik kreeg, Ja, is zo beperkt. En daar moet ik mijn hypotheek van mijn huis in Amsterdam van betalen. Mijn vrouw is tektschrijfster, ook een zelfstandige, dus dat is niet heel erg een vetpot, en we verwachten over zeven weken onze eerste kleine, dus nee, het was niet makkelijk om een partner erbij te vinden. **In het begin ging het nogal lastig en de eerste opdrachten die u kreeg waren van bekende vrienden?** Ja, bekenden, ja. Ik kreeg een opdracht voor een project in Rotterdam en dat is het huis van mijn broer wat inmiddels verkocht is om daar een verdieping boven op te bouwen en ik heb daarna, toen ik voor mijzelf begon, kwam daar heel snel de vraag of ik daar ook nog een klassieke houten serre achter wilde bouwen. **Ja, is dat het huis dat aan de ene kant groen is, en aan de andere kant rood?** Ja, dat is het. **Dat staat op de site.** De serre die wordt nu gebouwd. Ik hoop dat het droog is, dat ze het dak dicht krijgen vandaag en hoop ik echt dat dat (...) En ik kreeg via een bevriende constructeur, die hoorde dat ik voor mijzelf ging en die vroeg van: "Oh, ik heb net een botenloods gekocht, en daar..." Om zijn houten boot in te plaatsten... En die zei: "Wil je daar een loft en een sanitaire...? Kan je daar iets leuks voor mij tekenen?" En dat was eigenlijk de eerste opdracht die ik officieel kreeg en die is opgeleverd inmiddels. **Ja, en heeft u in het begin ook opdrachten gedaan puur voor het geld...? Dat u daar niet zoveel... architectonische waarde...? Wel kwaliteit, wel alles goed netjes getekend..., maar qua architectonische waarde minder aandacht aan heeft besteed?** Laat me zo zeggen: ik doe... ik doe ook tekenwerk voor als een aannemer even snel wat tekenwerk nodig heeft. Dan doe ik dat ook. Dus ik... Laat ik het zo zeggen, er is altijd een afweging die je maakt in een opdracht over geld en tijd. **Soms moet je gewoon iets maken en dan moet het gewoon gedaan worden, ja... En op een gegeven moment dan zijn de vrienden en bekenden op en dan moet je zelf actief acquireren.** Ja, ik heb een beetje geluk, doordat ik een vrij groot netwerk heb en ik heb heel erg lang en veel met mensen gewerkt, gesproken en mensen weten dat ik voor mijzelf begonnen ben. **Denkt u dan daarbij genoeg binnen te krijgen?** Ja, want ik

zit in een ietwat vreemde netwerkgroep... Ik heb in de tijd dat ik voor bureau W..., heb ik een projectmanager leren kennen die doet van alles... Die doet toezicht, calculatie, van alles en nog wat. Hij doet alles eigenlijk. Dus wat hij dan noemt het opsplitsen van opdrachten van architecten. Daar is hij heel goed in, in dat soort zaken. Maar waar hij heel slecht in is, is het tekenwerk en in architectenwerk. Hij is gewoon bouwkundige op basis van zijn... netwerk. **Dus u denkt via hem nog...?** Op basis van zijn netwerk wordt ik dus gevraagd om opdrachten uit te voeren. Dus ik heb een... dat is iemand die zegt... Die is bij een opdrachtgever die zegt: "Joh, ik wil zo en zo iets" en dan zegt hij: "Ah, weet je wat? Ik heb nog iemand voor je, en die kan het tekenwerk doen dan regel ik de rest." En dan komt het bij mij terecht. **En dat is voldoende om de komende tijd mee door te komen?** Als alle opdrachten die ik van hem en via hem verworven heb, als die allemaal door gaan, dan is dat een substantieel deel van mijn omzet. **En is dat ook voldoende om uw kwaliteit als bureau te laten zien? Of zijn dat meer van die opdrachten waar we het net over hadden: 'gewoon tekenwerk'?** Nee, dat is... Daar begint er eentje aan te komen... Ik heb net een tuinhuis uit de jaren dertig hertekend en die moet opnieuw gemetseld worden. Die is afgebroken, maar dat bleek een monument te zijn, dus die moet weer teruggebouwd worden. Dus daar heb ik tekenwerk voor gedaan. Dan heb ik voor een woningbouwvereniging 590 brievenbussen ontworpen en ik denk dat daar zeker een stuk klassieke kwaliteit van mijn bureau uit blijkt. Er komt binnenkort... komt er een aanbouw aan, aan een jaren dertig school. Het is niet... Maar het kan ook zijn: een schuurtje op een schoolplein voor €750,-... Een schuurtje in steen op een schoolplein... Dat idee. Dat is het tekenwerk. Maar aan de andere zijde heb je ook... Heb ik ook nog via hem architectuuropdrachten te doen. Daarnaast heb ik in de vastgoedwereld een aantal contacten en dat zijn mensen die mij vragen verbouwingen voor appartementen boven winkels te doen.

U bent voor uzelf begonnen... Heeft u daar ook een ondernemingsplan bij geschreven? Ik ben er aan begonnen, maar toen was mijn... Ik ben er te laat aan begonnen... Ik heb een heleboel hulp gehad van familie en mijn vrouw. Die is daar erg goed in. We hebben wel een SWOT analyse gemaakt, sterke en slechte kanten analyse. We hebben eens goed en diep in mijn ziel gekeken van, is dit wel wat voor mij...? Maar echt een ondernemingsplan...? We zijn er aan begonnen, we hebben het nooit afgemaakt. **Sommige mensen hebben dat nodig voor de bank, om geld te krijgen, maar u heeft het meer voor uzelf geschreven?** Ik heb het voor mijzelf geschreven en ik heb een ietwat bijzondere bank. Ik heb een familie bank. Dat maakt het enigszins eenvoudiger. **Die hoefde niet perse een heel ondernemingsplan te hebben om...?** Nee. Die hebben de laatste jaren wel vertrouwen in mij gekregen dat het wel goed gaat. Het is een tijdelijke lening van mijn vader, waarbij de maandelijkse inkomen dat ik had bij bureau W... Van mijn vader voor zes maanden... Dit is de laatste maand, en dan kijken of dat bedrag even groot moet blijven, of dat het naar beneden kan, zodat we geen problemen hebben met de hypotheek en andere dagelijkse uitgaven. Want er is niks zo stresserend, als beginnen met een bureau en dan de hele tijd je in de schulden moeten werken. Ik had gelukkig... Mijn vader had gelukkig de mogelijkheid dat hij dat kon voorschieten.

Hoe ervaarde u de eerste periode, viel het mee of viel het tegen tot nu toe..? Harstikke leuk. Ja, ook weer een stukje daarnaast, wat niet voor het onderzoek misschien..., te gebruiken... Ik heb negen jaar, pak 'm beet, zestig... soms zeventig uur per week gewerkt voor bureau W en dat heeft... en daar zijn de laatste tijd... Ging dat wel naar minder... Ging dat naar vijftig. Toen had ik het wat beter onder controle, maar ik heb dus heel veel uren gemaakt dus ik ben ook een beetje aan het uitrusten. **Ok. Dus u werkt nu minder?** De werkdruk die ik nu ervaar is minder, dan toen ik bij bureau W werkte, alhoewel ik nog steeds wel zestig uur per week werk. Dus ik ervaar het als heerlijk. **Maar vooral omdat u voor uw zelf werkt?** Nee, je werkt voor jezelf en... Het grote voordeel nu van een éénmanszaak is ook... Voor mij nu is toch... Als ik 's ochtends besluit om eerst boodschappen te doen, zodat we dat niet ieder weekend hoeven te doen, dan doe ik 's ochtends de boodschappen en dan werk ik in het weekend door. (...)

Ervaart u alle administratie die erbij moet komen... Is dat meer dan dat u eerst had? U moet nu heel veel belastingen doen, de administratie... Nou ja, ook een voordeel: mijn vrouw is daar heel goed in. Die heb ik gevraagd... Specifiek gevraagd, om voor mij de administratie te voeren en daarnaast had zij voor haar bedrijf, tekstschrijving, had zij een boekhouder en die boekhouder doet onze belastingen en alle zaken. **Zou je dat zelf willen doen?** Nee. **Nee?** Never. **Waarom zou je?** Ja, heel goed. Kost alleen maar tijd. **Omdat sommige mensen het bij het ondernemen vinden horen?** Nou ja, dat is ook een... Mensen zijn daar goed in en als je een boekhouder hebt die het een beetje begrijpt, dan verdient hij ook gewoon het geld voor je, omdat hij de juiste belastingaangifte voor je doet, en de juiste aangifte levert je altijd geld op.

Nog een vraag tussendoor: Wat voor bedrijfsvorm heeft u...? Weet ik niet eens. Geld verdienen, dat is het doel. Dat is het plan. **Een VOF of een BV of een...?** Wat voor bedrijfsvorm? Sorry, ik dacht wat voor bedrijfsplan. **Ja.** Ik ben een éénsmanszaak. **Éénmanszaak, ok.** Ja, sorry, ik dacht dat je een bedrijfsplan zei.

Hoeveel uur bent u zelf kwijt nu, aan dingen die niet met ontwerpen te maken hebben? Nog steeds tachtig procent. Ja, je bent tachtig procent van je tijd... En ik heb geluk, want ik ben een klein bureau. Ik heb... Ik ben... Je ontwerpt de eerste schets, of hoe je nou ontwerpen definieert... Ontwerpen is de eerste schets... Bij de eerste schets heb je een idee: weet je wat? We gaan het zo doen en daarna is het uittekenen en als je zegt: "uittekenen is niet ontwerpen", dan ben je 90 tot 95 procent van de tijd bezig met andere dingen. Andere dingen dan ontwerpen. **Ja, en daarnaast bijvoorbeeld de acquisitie, het netwerk vergroten? Hoeveel procent van de tijd?** Het netwerk vergroten...? Ja, dat is... Daar doe ik te weinig aan, want ik heb op dit moment... Qua hoeveelheid werk heb ik op dit moment genoeg en wat ik doe... Ik ga naar bijeenkomsten van de BNA. Ik lees bladen, maar ik heb nog geen echt acquisitieboekje of acquisitieplan. Het ligt wel in de planning, maar dat ligt al twee maanden in de planning en dat is weinig.

Doet u ook mee aan prijsvragen? Heb ik één keer gedaan. Ja, één keer gedaan. Ik heb meegedaan aan Brederode. Dat is in... Volgens mij is dat bij Haarlem in de buurt, Zandvoort. Meer in Bloemendaal, maar het is gewoon Zandvoort. Daar heb ik aan meegedaan en daar... Dat was een typische opdracht voor startende architecten. Het is in de vakantie, de kerstvakantie kon je daar aan werken, want een opdrachtgever zegt van: "dan hebben architecten lekker veel tijd dan kunnen ze rustig aan het ontwerp werken." Het fenomeen vakantie is dus blijkbaar niet van toepassing voor architecten voor opdrachtgevers. En daar heb ik aan meegedaan. Daar heb ik veel tijd aan besteed... Heb ik een mooi ontwerp gemaakt. Dat is Brederode en... uiteindelijk heb ik daar geen... niks mee bereikt. Nee, ik heb daar één ding mee bereikt: Ik heb één kleine publicatie gehad... Het hangt nu in het architectuurcentrum in Haarlem, maar uiteindelijk levert dat geen directe reactie op. **Ook geen indirecte? Dus dat mensen het wel... een soort naamsbekendheid of iets dergelijks?** Nee, ik denk dat het een onderdeel vormt van de 'informatiezwerf' die je bent. Dat mensen je meer zien als informatiezwerf... Als ik daar niet aan mee had gedaan, dan was mijn aanwezigheid minder geweest. Ik zie dat als een onderdeel van wat je moet doen. En wat ik nu doe: ik heb ook nog meegeholpen met een collega... Dat wij samen, een stedenbouwkundige visie voor Lelystad gedaan. En ik heb net een studie gedaan voor een project in Groningen. Dus, ik doe mee aan wedstrijden. Ik heb nog gekeken naar de waterwoningen wedstrijden in Watergraafsmeer. Daar heb ik ook het idee en schetsen voor gehad, maar dat was een gecompliceerde organisatie. Daar had ik gewoon geen tijd voor. Ik heb teveel werk om mij zo op gratis wedstrijden te storten.

Dan een wat algemenere vraag: Wat ziet u als succes? Wat ik als succes definieer? Ja, wat zou u willen...? Wanneer zou u succes hebben? Dat is een ontzettende jaren '90 vraag. Wanneer heb ik succes...? Weet je? Wat ik leuk zou vinden? Mag ik...? Wat ik leuk zou vinden? **Ja.** Als ik met meerdere mensen in een bureau kan zitten. Kan werken met heel veel passie en uiteindelijk, dat

daar mooie architectuur uit voortkomt, maar in zodanige wijze dat we ook op vakantie kunnen. God, wat is succes? Jee, man. Dat is een vraag waar ik even over na moet denken. Wat is succes? Ik hoef... Ik ben niet de nieuwe Rem Koolhaas, laat ik dat eerlijk... **Nee, maar in hoeverre is bijvoorbeeld een bepaald inkomen dat..?** Dat is... Kijk daar kan ik wat mee... Ik wil heel graag... Ik zou het heel fijn vinden om genoeg te verdienen dat we onze hypotheek kunnen betalen en naar een iets groter huis, want we hebben een klein huis. Twee kinderen, dat willen we het liefste. En dat mijn vrouw daar voor kan zorgen met een halve baan daarnaast. Dus wat is dat? Tussen €80.000,- omzet, wat ik inschat. Een moment... (roept naar partner op de achtergrond) Hoeveel moet ik omzet hebben om jouw halve tijd met twee kinderen? Ja, €80.000,- als omzet, ja. Dat zou ik plezierig vinden op dit moment.

En publicaties? Ja, publicaties, dat is wel belangrijk, omdat publicaties eigenlijk de enige goede manier van acquisitie is, publicatie. De andere dingen... Je kan met heel veel mensen praten, je kan..., maar de basis, die je moet creëren, dat is die informatiezwerf die ik bedoel, is publicaties. **Maar, wat ik bedoel is: vind u een publicatie ook belangrijk als indicator van succes?** Ja, publicatie is... Publicatie is bijna de heilige graal van de architectuur. **Ja, precies. En het winnen van prijzen?** Als daar een opdracht uit voortvloeit, is dat eerder doel dan veel publicaties. (...), maar als daar publicaties uit volgen is ook belangrijk, het gaat over publicaties. **Ja, ik had gisteren een architect aan de lijn die zei, dat vindt hij helemaal niet interessant. Hij vond het eerder belangrijk om voor zichzelf te werken, zo bestaan er dus verschillende type architecten.** Ja, dan moet je maar naar Jen Alkema gaan kijken uit Amsterdam. Jen Alkema Architects van een jaar of vijftig. Die man leeft volledig in zijn eigen wereld, die maakt de meest prachtige minimalistische architectuur die je maar kan bedenken. Echt schitterend. Die doet het allemaal alleen, tekent alles alleen zelf uit, woont een half jaar op de bouwplaats, indien nodig in een hutje. Die man is alleen bezig met architectuur en is dus helemaal niet geïnteresseerd in de rest van de wereld. Als het niet goed is dan breekt hij het af, desnoods zelfstandig. En dan zijn er architecten die op publicatie uit zijn, heel erg. En er zijn een paar hele grote namen in Nederland die daar heel goed in zijn. Die de ene publicatie, en prijs, en competitie meedoen, en dan ook al winnen ze niet, alsnog in de aandacht komen. Dat is een marktmodel, een bedrijfsmodel. **Maar, dat is niet per se uw model? Of..?** Ik wil... Ik zou het fijn vinden om gewaardeerd te worden om de mooie dingen die ik maak. Als mensen dat fotograferen en... Dus een paviljoen, zoals ik bij bureau W heb gedaan, dat is een heel mooi paviljoentje op een begraafplaats... Architecten jaarboek van afgelopen jaar... Dat is echt mijn laatste, mooiste project en iedereen die dat ziet heeft daar bewondering voor, ja... Die zijn ook vrij groot. **Ja. En het verschil tussen de waardering bij het grote publiek en de waardering bij collega architecten? Wat vindt u belangrijker?** Het grote publiek heeft geen mening. Het grote publiek gelooft in wat ze verteld wordt, dus... Daarmee... Iedereen ontwerpt in zijn eigen hoekje... In zijn eigen niche... Ik zou... Als je het grote publiek weet te plezieren... dan... kan je niet anders zijn... dan een... misschien heel goed bureau, een hele goede architect, maar de uitwerking is meestal maar middelmatig. De enige die daar op dit moment goed over heen werkt... Er zijn twee bureaus die ik ken die daar goed over heen gaan:... is HVDM van Albert Heijman en Van de Munt. Arie van de Munt uit Amsterdam, die maken architectuur die heel erg gewaardeerd wordt door het publiek en dat is ook nog mooi en Gusten Joelse met het project in Rotterdam, het Media Project. Multiculti project in Schiedam waarbij ze voor een groot publiek hebben ontworpen en het is ook nog mooi, voor de rest zitten er heel veel dingen bij die voor het grote publiek zijn, die gewoon niet mooi zijn. **Want is er een bepaald succes voor ogen? Heeft u daar een concreet idee van hoe u dat wilt bereiken?** Bereiken...? Hard werken. **Hard werken...** Hard werken... Dingen hoe je kan bereiken. **En over hoeveel tijd verwacht u dat bereikt te hebben?** Architectuur is de langzaamste der kunsten dat... Een bouwproject... Als je een serieus bouwproject doet dan duurt dat tussen de drie en de zeven jaar. **Drie tot zeven jaar?** Want, ja, van initiatie tot oplevering. Tussen die periode ligt het. Dus om te zeggen dat ik succes ga halen binnen twee jaar, dat zou een beetje onrealistisch zijn... Met een jaar of tien, een groter bureau heb met één of twee partners daar bij en een plezierige groep medewerkers en dat we mooie dingen

mogen maken, dus. Ik denk met tien jaar, hoop ik bekender te zijn en dat mensen mij... En dat ik dan ook een aantal mooie projecten heb opgeleverd. **Maar de meeste architecten zeggen wel: "Ik ga dat bereiken met hard werken", maar heeft u nog iets waarvan u zegt: "Ik heb iets anders", of: "Ik doe iets op een andere manier dan andere architecten..."?** Ik doe iets op een andere manier dan alle architecten, maar ik weet niet of dat er toe gaat leiden dat ik..., dat dat het onderdeel zal zijn dat gaat leiden dat ik succes heb. Ik zeg... Mijn credo is eigenlijk: architectuur doe je samen. **Wat bedoelt u met samen?** Ik ben architect, ik bedenken een heel mooi idee en ik ga eraan werken, en ik teken het in eerste instantie uit en dan zeg ik: "zo gaat het worden", maar er is altijd een opdrachtgever die daar in gelooft en nadat de opdrachtgever erin gelooft gaan er allemaal installateurs en adviseurs mee werken en rekenen. En al die mensen hebben invloed op de architectuur, dat het uiteindelijk wordt. En uiteindelijk is het zo dat er een aannemer het gaat bouwen. En heb je wel eens een monteur op een bouwplaats gesproken...? Als je met een monteur op de bouwplaats praat, dan zie je dat degene die het echt mooi maakt dat het die timmerman is en niet jij als architect. Dus architectuur doe je echt samen. Architectuur maak je met zijn allen. En of dit nu leidt tot succes, in de vorm van de architectenwereld, dat weet ik niet, maar het leidt er wel toe dat ik goede gebouwen maak en dat ik... Dat de uitwerking zorgvuldig is en dat de mensen die er aan werken met heel veel plezier eraan werken en daardoor ook een stukje extra liefde in het gebouw stoppen, waardoor het heel bijzonder wordt. Maar of dat nou tot succes leidt dat weet ik niet.

U zegt dat u dan wat architecten erbij zou willen hebben, partners. Ja. Wat voor type architecten moeten dat zijn? Architecten die dezelfde gedachtenstroom hebben als u, zodat ze meer kunnen bereiken of juist architecten die een beetje de discussie opwekken en u op die manier dus aanvullen, maar wat ook risico's levert op meer strubbelingen, ruzies? Nee, ik hoef mijzelf niet te clonen. Ik ken mijn beperkingen en ik vind het interessanter wanneer mijn partner mijn beperkingen aanvult en met die aanvulling een stuk discussie... Want een beperking is meestal een verlies of iets wat je niet ziet en de andere ziet het wel. Een goede discussie en een goed gesprek. In een detail of een dak... Of over een indeling van een gebouw, dat is altijd welkom. Ik zoek geen Jan en Alleman. **Bijvoorbeeld, u had het net over TU studenten? Die zijn helemaal niet praktisch gericht.** Ik denk dat mijn partner wel uit een zelfde situatie moet komen als ik, met enige jaren ervaring. Een aantal projecten al gerealiseerd hebben... Waarschijnlijk dezelfde leeftijdscategorie, rond de veertig op dit moment. Ik denk, dat is... Dat is hetgeen wat ik zou zoeken... Wat vooral belangrijk is, is iemand die zichzelf kan bedruipen, zeker in de eerste jaren. Iemand die genoeg kennis en netwerk heeft en opdrachten kan verwerven, maar ook geen zin heeft om het alleen te doen, uiteindelijk.

En wat zou u als eerste inhuren, een extra architect, of eerst medewerkers...? Dat hangt er van af. Ik huur nu altijd een oud collega van mij, een oud medewerker van bureau W, om mij te helpen met presentaties, je moet doen waar je goed in bent en bij mij is dat niet presentaties, die huur ik dus in. Ik huur nu een zzp'er in, dat is een zelfstandige, die huur ik in. Ik denk dat als in een half jaar, als een aantal toezeggingen voor opdrachten gaan lopen, dan denk ik dat ik eens ga rondkijken of ik een..., ofwel een Erasmus student kan krijgen uit Spanje, Zwitserland of Duitsland, en ik ga zeker mij niet verbinden aan iemand met een vast... Die een vast inkomen eist. De markt is gewoon te onzeker om nu iemand in te huren voor vast, dat lijkt mij niet. En ik denk ook dat ik eerder een tekenbureau inhuren om het uit te werken, dan iemand die net begonnen is. Ik heb een tekenbureau om alles in één keer goed te hebben en niet om tijd te verspillen aan het hertekenen, uitzoeken en andere zaken. **U zegt heel specifiek Duitsland, Italië en... Zwitserland geloof ik? Spanje, Portugal, Zwitserland en Duitsland... En waarom die landen? Waarom niet Nederland...? Omdat ze een goede reputatie hebben of omdat ze een soort van internationalisering...?** Ik heb goede ervaringen met ze. **Goede ervaringen?** Ik heb bij bureau W bijna alles gehad, Zweden, Noorwegen, Japanners... Duitsers. Geen Fransen. Fransen discussiëren alleen maar... Spanjaarden, Portugezen, Italianen, ik heb ze allemaal gehad en uiteindelijk is mijn beste ervaringen op dit moment... zijn met types... Een tweetal

Portugezen en een Duits meisje was wel goed, maar die was te jong eigenlijk nog, en een hele goede Zweedse. Dus ik heb dus... Die werken en die krijgen ook nog vrij gedegen onderwijs, Spanjaarden en Portugezen, dan heb je een heel conceptueel ontwerp, maar... zij bouwen vrij massief, die jongens. Ik ben geen Belskema die met poldy (...?) bouwt. Ik bouw met (?) en een Duitser is gewoon zo degelijk, daar kan ik gewoon niet tegen op. **Ja, dat hoor ik ook wel.** Dat is gewoon degelijk, daar kan je niks aan doen. Dat is discriminerend misschien, het is gewoon degelijk. **Die reputatie hebben ze inderdaad wel, ja.**

Er bestaat in de literatuur een verschil tussen bureaus die meer een kantoor zijn, waar alles goed en netjes geregeld is, daardoor kunnen ze goede service verlenen. Echt klant- en bedrijfsgericht. Aan de andere kant heb je de meer ontwerpgerichte bureaus. Die steken meer tijd in ontwerpen, innovatieve ontwerpen, maar zijn vaak ook wat chaotischer. Als u op schaal van één tot tien, waarvan één de ontwerp bureaus zijn... Waar zit u denkt u? ...Ik zit... Een zeven qua georganiseerdheid. Dus zeven bij bureau, waarbij bureau is tien en atelier is één. Dan zit ik rond de zeven. **Ok, dus meer een bedrijf. Qua organiseerdheid, ja. Ik hou wel van georganiseerdheid, want... Ik geloof dat je met een hele goede brainstormsessie tot fantastische ideeën kunt komen, maar die moet je daarna wel goed kunnen uitwerken. En je moet dat beste uit financiën, constructie en andere zaken halen. Anders moet je dat allemaal eruit gooien in je uitwerkbestanden, daar heb ik nooit zo'n zin in.**

En een beetje een andere vraag, die misschien..., die wat uitleg nodig heeft zometeen. U bent getrouwd...? Ja. En heeft kinderen? Of...? Nu nog niet. Over 7 weken. **Ok, ik vraag het, omdat ik het gevoel heb dat op een gegeven moment, als de thuissituatie verandert, dat dan ook de mensen andere ideeën over het bureau krijgen, andere verantwoordelijkheden en gaan ze zich ook op andere dingen richten... Vandaar dat ik dat even... Ja, misschien heb ik me daar op gericht, want misschien zou ik het liefst verantwoordelijk... Ik heb altijd verantwoordelijkheden gehad... Zou ik een atelier willen zijn, maar het liefst wil ik... Ik voel dat ateliers..., die doen de meest fantastische dingen altijd en die maken geweldige ontwerpen, en die super dansvoorstellingconstructies, en van alles en nog wat. En tentoonstellingen, enzovoort. En dan kijk je naar ze en dan denk je: "Ja, moet dat nou...?" Moet ik nou zo hard er aan werken voor zo...? Nee, ik ben wat... Ik ben nu al wat meer op zoek naar... rust in de organisatie.**

Dan, u heeft inmiddels al wat projecten op uw site staan. Hoeveel procent daarvan worden ook daadwerkelijk gerealiseerd? Ik zou graag de projecten doorheen lopen, maar mijn laptop is uitgegaan, en ik heb mijn stekker op kantoor laten liggen. Ik huur een werkplek in bij mijn oom's bevriende architect... Daar huur ik één bureau. Daar ben ik vier dagen per week en ik spendeer gemiddeld één dag per week thuis... Vandaag is thuis, maar zonder stekker is dat toch wel ingewikkeld, dus we moeten even uit mijn hoofd de projecten doorlopen. **Ik kan ze allemaal opnoemen?** Noem jij ze maar even, ja. **Names all the projects that are finalized, in the proces or not yet started. Ok.** Tot nu toe... **En wat mij opvalt, dat u bent begonnen een beetje overal in Nederland, een beetje Rotterdam. Ja. En nu steeds meer in Amsterdam werkt, klopt dat?** Ja, en Groningen, hoop ik uiteindelijk. Er komen... Als het goed is komen er nog twee verbouwingen extra in Amsterdam en een verbouwing, inbreiding in Groningen. **Ja, en waarom die twee steden? Is dat... Hoe komt dat, dat u daar werkt?** Werk, nou dat zit gewoon in mijn zak... Dat is ten eerste: als je niet katholiek bent dan heb je niks te zoeken beneden de rivieren. Nee, vergeet het maar... Je komt als... Ja, architect van boven de rivieren..., kom je niet in Brabant of Limburg te werken. Dat lukt je niet. Dat is gewoon... Vergeet het maar. Daar kun je je best voor doen, maar dat lukt gewoon niet. **Ik zal het onthouden.** Daar zit... Daar zit gewoon een netwerk en mensen die op één of andere manier hun eigen netwerk... Net zo, zij in het Noorden hebben. Want als je niet in Amsterdam je bureau hebt, dan krijg je ook geen opdrachten in Amsterdam... Bijna geen opdrachten in Amsterdam. Dat is gewoon een netwerk situatie... Mensen kennen elkaar, mensen zien elkaar, mensen spreken elkaar.

Dus ik heb mijn netwerk in Amsterdam zitten en omgeving Noord Holland. **Ja...** En ik heb een netwerk in Groningen zitten, en mensen die ik ken. Dus daar zal de eerste tijd mijn werk gaan zitten. En in Rotterdam. Ik kom oorspronkelijk uit Rotterdam dus in Rotterdam zit ook nog een stukje netwerk.

Uit ervaring, hoeveel projecten die starten, worden daadwerkelijk gerealiseerd...? Qua percentage? Ik heb ontzettende mazzel. Ik denk, nu ik er naar kijk, heb ik nu tachtig procent realisatie. **Tachtig? Ok, dat is netjes. De vorige had... die zat op zestig. Ja, vijftig, zestig.** Dat komt omdat ik heel specifiek gevraagd wordt door opdrachtgevers om het uit te voeren. Het is niet dat ik... Allemaal kleinere beperkte opdrachten... Kleine verbouwingen... En een opdrachtgever die toch al de hele tijd aan het verbouwen is... Dan gaat het project ook al door, dus het is niet zo dat... Ik bedoel... Die studioopdracht die ik nu voor hoogbouw gedaan heb in Groningen, dat is echt een serieus ding. Tien verdiepingen en, weet ik veel, 45 appartementen. De kans dat die door gaat: nou 5 procent. Dus het zijn dat soort opdrachten, die niet doorgaan, terwijl die hele kleine specifieke opdrachten, verbouwingen, tekenwerk... **Dat gaat altijd wel...** Gaat altijd wel door, dus ik denk niet... Ik ben niet representatief. **Bent u van plan dat te veranderen? Want ik neem aan dat u niet altijd dit soort kleine opdrachten wilt blijven doen? Bent u van plan uw strategie wat dat betreft een beetje aan te passen?** Ik hoop dat alle opdrachten... Dat ik mijn tachtig procent score percentage behoud, maar uiteindelijk zal het er op neer komen... Omdat de belangen en de bedragen, worden ook steeds groter... Dus voor opdrachtgevers ook steeds ingewikkelder om financiering te krijgen... De regelgeving hier in Nederland is zo ontzettend beperkend... Allerlei maten... Zo duur om te bouwen en dan nog architectuur te verrichten..., dat als je als groot bureau... Met een regulier bureau, niet een startend bureau, maar een regulier bureau en... Dat als je veertig procent realiseert, of dertig procent realiseert, van alle opdrachten die je krijgt, dat je van geluk mag spreken. Dat is dan tot oplevering, want er zijn heel veel projecten die je doet tot de uitwerkingsfase of tot de bouwaanvraag fase of DO fase... Dan wordt er een calculatie gedaan en die calculatie geeft gewoon aan dat het te duur is of dat er een ontwikkeling is die op de markt anders is, waardoor het project gewoon wordt stopgezet.

Op welke manier heeft u risico's ingecalculeerd? Elke nacht tussen vier en vijf minstens een uur heel erg... Ingecalculeerd... Verschillende risico's... Risico's die je neemt in een ontwerp om te kijken of je iets uitgevoerd kunt krijgen voor een bepaalde prijs. Dat is risico één. **Ja, en hoe gaat u daar mee om? Dus hoe zorgt u er voor dat dat binnen de perken blijft...?** Heel goed nadenken, heel goed je onderzoek... Heel goed onderzoeken wat je tekent... Heel goed je materialenkennis... Dat is een groot gebrek in Nederland: materialenkennis. **Ook dat is...** Het toepassen van de juiste materialen scheelt heel veel ellende. Dat is een architectuur bouwrisico, maar als je een bedrijf bent... Risico inschat... De kans dat ik dit overleef, nou dat ik dit vol houd... Misschien over drie jaar moet ik de handdoek in de ring gooien... Ik heb geen idee. Ik weet het echt niet. **Bijvoorbeeld met contracten. Heeft u dat heel strak en heel netjes geregeld?** Ja, ik ben vrij sterk in dat stukje van het proces. **U gebruikt altijd de DNR?** De DNR, ik schrijf altijd... Ik heb... ontleen stukken aan de DNR, omdat ik een zelfstandige ben, maar vooral omdat alle rechten bij de architect worden weggehaald. De (...) zeker negen verschillen toegankelijk (...) Dan is de architect nog leidinggevend aan het proces. Bij de DNR ben je niet meer dan een adviseur en dan heb je toch zeker van de laatste stem. Maar de DNR is wel meer aangepast aan de huidige markt... Goed denken... De DNR legt de risico's bij de adviseurs. De opdrachtgever is degene die betaalt en die betaalt dan ook dat bij de SR. Toen de SR nog gebruikt werd. Als een architect iets getekend had en het was niet goed dan zeiden ze: "Ach ja, dat is architectuur, laten we het anders doen." Dus de hele gedachte over hoe er om gegaan kon worden met architectuur en hoe de idee vorm van architecten gewaardeerd werd, die was... daar was de SR zeker merendeel goed voor. Maar inmiddels is het als een architect een fout heeft gemaakt of als een detail niet goed is getekend of wat dan ook. Voor dat je het weet, wordt je risico... Je aansprakelijkheidsverzekering..., wordt al aangesproken en dan gaat er eens even gekeken worden

hoeveel geld die architect gaat betalen want de opdrachtgever heeft schade geleden. Ja, ik... **U heeft er nooit problemen mee gehad?** Ja, ja, ja, ik heb al problemen gehad. Gelukkig altijd goed ingedekt. Ik heb een keer..., werkende nog voor bureau W..., hebben wij een keer discussie gehad met een opdrachtgever over de uitvoering van een detail..., waarbij de stem van de opdrachtgever was dat het de materiaalkeuze van de architect..., kennelijk een fout was voor het gebruik, waarbij wij zeiden: “dat zal misschien best wel zijn, maar de schade die er nu ontstaan is ligt meer aan de uitvoering van de aannemer... Meer aan het niet volgen van de door de architect geleverde details dan aan de... materiaalkeuze van de architect. Daar is uiteindelijk een gedeeltelijke schuld uit gekomen. **Ok. En was dat wel goed...? Want ik weet van de DNR, die moet je heel specifiek aanleveren.** Dat moet je met de SR ook. **Ja, en aangetekend en alles...** Je moet eigenlijk zorgen dat je een brief stuurt naar de opdrachtgever, aangetekend, waarin de DNR zit, met een briefje waarin staat dat ze moeten ondertekenen en dat je het de volgende keer terugkrijgt met de handtekening erop gegeven. Of je moet in bouwbeslag of vergadering vastleggen dat de opdrachtgever de DNR heeft gekregen. Dat moet je echt doen, als je dat niet doet, wordt je niet gedekt door je bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering. **En dat heeft u wel altijd gedaan? Consequent en dat is altijd goed gegaan?** Ik heb het op een project, waarbij de eventuele risico's zich eventueel hebben voorgedaan na..., heb ik het gelukkig altijd gedaan. Er zijn kleine projecten, maar daar ga je eerder naar de consumentenregeling toe. Een verbouwing is niet echt een DNR. Een verbouwing is meer de consumentenregeling die ook op de website van de DNR staat. **Ja, en ook op andere manieren, zoals tijdschema's? Strakke plannings die u van te voren maakt waar u zich heel strak aan houdt?** Nee, ik houd mij aan deadlines. Dus als we afspreken met de opdrachtgever, als het dan en dan af is, dan is het ook af. Het spijtige is dat mijn opdrachtgever als die zegt: “Maandag heb je antwoord, want dit weekend ga ik er naar kijken”, dat het regelmatig gebeurt, dat wanneer je maandag om vier uur belt met de opdrachtgever, of hij het mooi vond, dat hij zegt: “Oh, ik had geen tijd” en dan zit jij je wel twee weken helemaal suf te werken om het op tijd af te krijgen. Dus er wordt erg gemakkelijk omgegaan met de deadlines. Er wordt erg steng omgegaan met de deadlines van de architect en dat zie je ook in de DNR. De DNR is daar heel streng in, dat is een reden tot opzegging van de opdracht en de architect moet alles digitaal opleveren bij de opdrachtgever, enzovoort, enzovoort. **Ja.** Maar zodra de opdrachtgever iets verkeerd doet of zich niet aan deadlines houdt, dan is daar geen enkele clausule voor, die de... aan de opdrachtgever... aansprakelijk stelt voor vertraging. Dus de DNR is erg ééenzijdig en op dat niveau geschreven. **En u houdt zich daar wel altijd heel strikt aan?** Binnen het mogelijke houden we ons daaraan, maar op een gegeven moment is het op, en dan moet je gaan slapen. En wat ik wel probeer te doen is van te voren een realistische deadline in te schatten en een paar dagen van te voren de opdrachtgever te informeren indien de deadline niet gehaald wordt.

En heeft u ook momenten, dat u uw eigen proces beoordeeld? Meestal gebeurt dat in een soort team-achtige vergadering achteraf, of deed u dat vroeger bij... Nee... Er is altijd wel een soort van analyse van: heb ik het nou goed gedaan? En tot nu toe heb ik met de kleinschaligheid en de korte termijn van de opdrachten nog geen probleem ervaren. Nee, door de kortschaligheid en de korte termijn van de opdracht heb ik geen probleem ervaren. **Ook niet toen u bij bureau W werkte?** Ja, daar... Sommige opdrachten die spanden over... tussen de drie en zeven jaar. En ja, op een gegeven moment ga je informatie verliezen. Je verliest altijd informatie, hoe zorgvuldig je het ook opslaat. Op de één of andere manier is er ergens een soort van... een soort gat waar informatie in verdwijnt. Het is altijd de cruciale brief die verdwijnt.

Heeft u ook manieren om uw naamsbekendheid op peil te houden? Dus persberichten...? Ja. **PR?** **Op wat voor manieren doet u dat allemaal?** Dat. Persberichten en PR. Mijn vrouw is tekstschrijfster, dus die doet dat voor mij. Nu ik net mijn eerste projectje heb opgeleverd... Dus daar ga ik nu vragen of iemand daar foto's van wil maken en dat gaat dan naar de bladeren toe... Gewoon ook dat hier, zie ik als informatiezwerf. Ik hoef niet zo zeer gepubliceerd te worden... Ja, ik wil wel graag gepubliceerd worden, maar als je het niet stuurt, ja, dan wordt je helemaal niet gepubliceerd. Ook al

is het project misschien niet wat je in De Architect zou verwachten, toch naar De Architect sturen. **Ja, dus u stuurt dus gewoon persberichten uit. Verder nog andere manieren om dat in stand te houden? Bijvoorbeeld feestjes voor opdrachtgevers? Of...? Ik weet niet, andere technieken?** Heb ik die...? Ik doe niet... Geen tijd of geld voor gehad. Daarbij ken ik mijn meeste opdrachtgevers, die ik nu heb, zeer persoonlijk en heb ik nog niet de noodzaak gehad om een groot feest te geven en zoveel geld heb ik niet. En ik denk dat ze ook een beetje raar zouden kijken als ik een groot feest zou geven en de hele top van Amvest zou uitnodigen en zeggen: "Joh, ik werkte ooit bij bureau W, ik heb ooit wat met Jan gedaan, maar ik geef nu een feestje, jullie zijn uitgenodigd. Dan staan ze me aan te kijken en die kijken naar het uurtarief en zeggen: "Nou, weet je wat? We vragen iemand anders. **Ja, nou, er zijn architecten die dat soort dingen doen en ook bijvoorbeeld van al hun opdrachtgevers onthouden wanneer ze jarig zijn en dan kaartjes sturen en een beetje op die manier een soort...** Wat ik wel doe: ik stuur dadelijk de foto's van het project dat opgeleverd is. Of van de twee projecten die opgeleverd zijn, zal ik een A5 kaart maken en naar heel mijn netwerk sturen. Dus naar iedereen die ik ken... zal ik op die manier... zal ik het sturen van: "Dit is een project." Dus elk project dat opgeleverd is dat krijgt een foto, een A5 kaart en een korte beschrijving daarvan, en die wordt naar iedereen toegestuurd. Een beetje de standaard methodiek, want in Nederland is het niet zo zeer dat je een opdracht krijgt... Een opdracht die wordt je gegund... en het is niet alleen gegund worden door één iemand. Het moet je door de hele kolom waar je mee te maken hebt, moet het je gegund worden. en... moet... bijvoorbeeld in België is dat anders. Daar is een opdrachtgever..., die geeft jou die opdracht en wat de ambtenaar daar van vindt of wat iemand anders daar van vindt, dat zal je wat... Het is de directeur die bepaalt wie de opdracht krijgt. In Nederland is het niet de directeur van De Alliantie die zegt van: "Joh, jij krijgt die opdracht van mij." Nee, het is de projectmanager, het zijn de mensen daar omheen. Die moeten het jou ook gunnen. Het is een veel gecompliceerder proces om een grote opdracht te verwerven. In Nederland dan... Het is... Je krijgt het niet zomaar. Mensen moeten het je gunnen. Ze moeten vinden dat jij het recht op die opdracht hebt en dat jij dat gaat doen. En als die emotie er in is, dan krijg je het. **Hoe krijg je dat als architect voor elkaar? Wat voor extra competenties moet je daar voor hebben? Moet je dan een beetje een charmeur uithangen?** Laten zien wat je tot nu toe gedaan hebt doormiddel van... en de mensen die je kent eigenlijk op een hele leuke manier... Op een leuke manier met mensen blijven omgaan. Ik bedoel er is geen enkele reden om te zeiken op mensen en venijnig te zijn. Op het moment dat je dat doet... de Nederlandse Bouwwereld en Architectenwereld is extreem klein, dus één keer een slecht woord over iemand en het komt altijd terug. (...) iemand hoort het wel en er is niets leuker dan een slecht woord door te vertellen wat jij... "Wat hoorde ik wat hij nou gezegd heeft?"

We hebben het al een beetje over gehad, maar de steeds ingeperkte positie van architecten, vindt u dat echt vervelend of heeft u zo iets van: "Nou, eigenlijk is het ook wel een goede ontwikkeling, want dan kan ik me als architect meer bezig houden met wat ik als architect moet doen"? Dus het ontwerpen. Ja, nee. Architect... Nee, maar dat is een typische Nederlandse houding. De architect ontwerpt niet alleen, maar de architect moet het hele proces beheersen. Hij hoeft het niet uit te voeren, maar hij moet wel alles weten... Dat... Je hoeft het niet uit te kunnen rekenen, maar je moet wel weten wat voor installaties er zijn... Je hoeft niet kunnen metselen, maar je moet wel weten op welke wijze je bakstenen kan gebruiken. Dus ik vind het heel erg slecht dat een architect alleen maar ontwerpt, dan krijg je die mensen uit Delft, dat zijn de ontwerpers. Het zijn prachtige ontwerpers, maar ze weten te weinig van het geheel en dus ik vind het prima dat de verantwoordelijkheden van het ontwerp van het maken en het samenvoegen van het ontwerp opgesplitst worden, want je kan niet meer de techniek beheersen. Zoals Frank Lloyd Wright, die alles kon. Die had een methode van bouwen en daar zat bijna geen techniek in, maar tegenwoordig heb je koudwater opslag, helophyten pompen, heb je airconditioning, heb je actieve gebouwen en weet ik veel. Dat stukje informatie, dat kan je niet in je hebben, dat is te veel maar (...) heeft het wel. Die is geniaal, die man. **Maar dat betekent wel dat u vindt dat architecten... Minder kennis van hebben. Ja, maar u vindt wel dat de architect zelf een soort leidende functie... een soort knooppunt moet blijven?** Ja, want de architect

neemt de beslissing of het toegepast gaat worden. En de architect neemt ook de beslissing... De architect creëert ook eerst ideeën. En als je niet de kennis hebt over wat er mogelijk is, niet de informatie hebt over wat er mogelijk is, dan kan je niet de constructeur controleren. Je kan niet de installatieadviseur controleren of je nou... Je hoeft hem niet op elk cijfertje te controleren, maar als hij zegt: "Nee, hoor, we ventileren alleen maar met open ramen" en je weet helemaal niet dat er een WTW bestaat... Ik bedoel, dat is het niveau waarop we spreken... Dus in die zin: ik vind het prima dat verantwoordelijkheden bij adviseurs liggen, ik denk dat die adviseurs invullingen geven, maar de architect bepaalt hoe het er in komt en wat er in komt, ja. Maar ook een woningbouwvereniging bijvoorbeeld, die vindt het heel lastig om een architect een soort projectmanager te maken, dus steeds meer zie je dat grote ontwikkelaars... Ja, projectontwikkelaars en woningbouwverenigingen echt een projectmanager willen, die steeds meer de rol van de architect in een soort ontwerpersrol duwen, dus die bepalen alles van de architectuur, maar echt de leiding van het project wordt dan... Vinden ze veel fijner... om dat te hebben bij een projectmanager. Ja, nou, je denkpunt is niet aangestipt, waar het schijnbaar staat... wat je heel sterk ziet is dat het honorarium van de architect zover uitgekleeft is... De verwachtingen van de architectuur zo hoog zijn, dat... Vroeger kon een architect..., kon een proces managen. Daarom had hij vier projecten per jaar. Daar werd hij goed voor betaald. Daar kon hij zijn bureau voor runnen, had hij tijd om na te denken en hij kon naar de bouw toe en hij kon het organiseren en de gemeentes... De architect, als hij vroeger een project had, ging hij naar een gemeente en dan werd er overlegd met de gemeente en dan was het: "Zo gaan we het doen" en dan zei de gemeente: "Dat is goed, zo gaan we het doen." Tegenwoordig heb je een ambtenaar zitten bij de gemeente en die kijkt nog eens een keer wat er in de boekjes staat en dan ziet hij iets wat niet in de boekjes staat en dan keurt hij het af... Er is geen enkele vorm van vrijheid meer van dat niveau. Als een ambtenaar het niet ziet zitten, dan keurt hij het gewoon af en dan kan je heel erg lang... Dus daar moet je vrij veel tijd in stoppen om dat georganiseerd te krijgen om dat goed te krijgen, als architect. Maar de... procesmanagement kwaliteit die de architect vroeger had, omdat hij er tijd voor had, maar ook omdat er heel veel vergevingsgezindheid bestond bij opdrachtgevers over... Ja, het is inderdaad de architect..., Ja, die is toch welkom... Ja, maar hij doet... Er was veel meer... Er werd met veel meer liefde gekeken naar het vak architect en aangezien wij nu adviseurs zijn..., moet je alles..., zijn wij financieel verantwoordelijk voor alles. En logisch dat wij dat niet meer kunnen doen... Tenminste, ik krijg er geen geld voor. Het wordt altijd uitgezuid. De honoraria zijn belachelijk... en dan is het logisch dat een woningbouwvereniging een procesmanagement bureau inhuurt, want die geeft massa korting. Die zegt: "Ik doe al jullie projectmanagement voor al jullie projecten dan krijg je zoveel korting" en is het voor een woningbouwvereniging heel interessant om met één partij aan tafel te zitten in plaats van allerlei projectmanagers van verschillende architecten. **Ja en hoe... Wat denkt u dat daar dan een oplossing voor is? Moeten architecten meer kunnen, of...?** Ja, dat. Je zegt... Nee, de oplossing is geen doctorandussen aannemen als procesmanager bij een woningbouwvereniging. **Ja, maar dat is...** Het zijn allemaal... Laat die mensen eens een bouwkundige opleiding gedaan hebben en dan procesmanager worden. Dan begrijp je eens een keertje wat van bouwen. Dit zijn alleen maar mensen die sturen op geld. Dat is misschien buiten de vraag, maar dat is een serieus probleem, ik heb altijd doctorandussen als procesmanager. **Maar, denkt u dat u... of dat er een oplossing ligt bij architecten?** Ja, dan moet een architect een procesmanager inhuren en dat kan als er geld voor is, als de honoraria hoog genoeg zijn. **Ja, dat is een soort bij... Dat zie je ook wel eens bij bureaus dat er binnen het bureau ook een projectmanager is. U denkt dat dat de oplossing is?** Ja, dat had ik bij Moriko ook de laatste drie, vier jaar gedaan, dus ik heb geprobeerd om daar de informatie en het proces te sturen en te organiseren binnen het kantoor. Het spijtige is dat je dus continu geconfronteerd wordt met nieuwe... nieuwe informatie op het project, want je moet ook zo veel mogelijk projecten zien binnen te halen als architectenbureau om het bureau draaiende te houden. Want de honoraria zijn voor mijn gevoel veel te laag, dus je moet ook steeds meer projecten doen en organiseren binnen het jaar..., even een jaar als termijn nemen..., om je bureau een goed inkomen te realiseren. Dus je hebt ook bijna geen tijd meer om na te denken maar als jij wist dat een

opdracht... Die gaat met horten en stoten. Dus... (...) gaan in twee jaar bouwen, maar als je dan na vier jaar de eerste paal de grond in slaat, dan mag je van geluk spreken, want het duurt altijd langer. Dus je kan dan wel een heel gestroomlijnde organisatie willen opzetten van: "Dan doen we dat en dan doen we dat en over twee jaar beginnen we met bouwen"... Maar ja, (...) is te laat... De architect heeft iets te duur ontworpen... De gemeente werkt niet mee... Er moet een procedure vergunning aangevraagd worden. Dus je bent continu aan het schuiven en aan het reorganiseren met informatie om te zorgen dat iedereen aan het werk blijft. En gelukkig zei die: "We wachten nog eventjes." We hebben inktwerk gedaan in 2005. (...) mee begonnen in Oslo, en dat project gaat nu zijn uitwerkingsfase in. Dat heeft een jaar, een half jaar stil gelegen... anderhalf jaar stil gelegen..., maar ondertussen wordt er wel iedere keer van je verwacht dat je op het moment dat de opdrachtgever zegt: "We gaan nu verder", of er komt een nieuwe bezuinigingsronde..., dat je daar iemand voor hebt die eigenlijk al met een ander proces bezig is..., een ander project bezig is..., dat je die er weer uitpikt en zegt: "We hebben nu een deadline, die moet dan af." Dus zo'n proces gaat met horten en stoten, dat is niet een vloeiende lijn. Dat is wat ingewikkeld en een organisatie binnen een bureau... Ik zou eerder van een bureaumanager spreken die de bouwkundige kant van zaken goed beheerst, want uiteindelijk is het daar meestal de bouwkundige kant...

Ik ben redelijk aan het einde van mijn vragen. Nog een laatste vraag is: wat is de grootste fout die u tot nu heeft gemaakt? Mijn grootste...? Dat ga ik niet zeggen. Mijn grootste fout die ik gemaakt is dat ik gebeld heb met een ambtenaar vergunningen in de gemeente Amsterdam en die meneer een hele specifieke vraag gesteld heb. Die heeft mij een antwoord gegeven, dat dat een bepaalde regelgeving was. Die heeft mij nog even doorverwezen naar iemand anders, maar die was uiteraard op vakantie. Ik heb de informatie van de ambtenaar geloofd en de opdrachtgever blij gemaakt met iets met wat volgens deze meneer van de vergunningen, binnen de vergunning viel. Dat ingediend en toen de deksel op mijn neus gekregen, omdat de monumentenzorg in Amsterdam zei dat dit helemaal niet mocht en dat dat een belachelijke vraag en belachelijke oplossing was. Terwijl ik toch echt van te voren gecontroleerd had of het goed was. Dus mijn grootste fout die ik ooit gemaakt heb, is het geloven van een ambtenaar vergunningen in de gemeente Amsterdam. De regelgeving is nergens op het internet te vinden. Er is nergens een regelgeving over dakterrassen in Amsterdam op internet te vinden. Het enige wat je kan doen is de welstand... 2006. Daarin staat dat op het achterste gedeelte van het dak een dakterras gemaakt mag worden, maar dat er geen opbouw mag komen. Dus je moet met een luik werken maar op het achterste gedeelte van het dak, dat wordt gedefinieerd als: het dak van de voorste nok en achterste nok in tweeën te delen... en dan achter het gedeelte van de achterzijde... daar mag je een dakopbouw maken terwijl de heer Klein mij vrolijk vertelde: "Nee hoor, als je met je rug tegen de gracht aan gaat staan en je kijkt naar boven en je ziet het dakterras niet, dan is het goed." Met een metertje of één, twee ben je er meestal wel.

Heeft u zelf nog wat toe te voegen, waarvan u denkt dat het een aanvulling kan zijn voor het onderzoek of voor mijn interview? Ja, de schandaligheid van het Bouwbesluit en Europese aanbestedingen die de hele architectenbranche aan het nekken zijn in Nederland. **Ja, dat hoor ik inderdaad wel meer.** Ja, dat is echt het allerergste. KempeThill uit Rotterdam, die doen hele goede onderzoeken hier mee en als je zegt: "Wat is nou de grootste moeilijkheid met het opstarten van je eigen bureau?" Dat is eigenlijk een vraag die ik een beetje mis... is dat de overheidsopdrachten die de architectuur... die Nederland groot gemaakt hebben in de jaren tachtig en negentig, dat die niet meer mogelijk zijn, vanwege de Europese aanbesteding... Alle honoraria boven de €210.000,-, wat interessante opdrachten zijn, zoals Mecanoo kreeg, en bedenk het maar, dat zijn opdrachten die niet meer bij jonge bureaus terecht komen, omdat ze niet het geld hebben, niet de ervaring hebben. En de eisen die gesteld worden aan bureaus zijn dusdanige onzin, dat het echt extreem schandelijk is, en de hele architectuur branche in Nederland..., de jonge bureaus, gewoon stuk gemaakt worden, omdat ze gewoon niet de kans krijgen om dit soort opdrachten uit te voeren. Dus grote bureaus die hebben het heel erg moeilijk. Die pakken alle opdrachten die ze krijgen kunnen, die hebben er

allemaal voordeel bij, maar Europese aanbestedingen dat is echt... Er ontstaat een woestijn in de architectuur met een opdeling in vijf gebieden: woningbouw, scholenbouw, ziekenhuisbouw, huisbouw, openbare gebouwen... en nog iets. Er zijn binnen elk kolom..., zijn er vijf bureaus of tien bureaus die dat goed kunnen en die tien bureaus zullen de komende jaren de opdrachten blijven verdelen onderling, want zij zijn de enige die projecten hebben afgeleverd binnen de afgelopen drie jaar, en de honoraria en de ervaring hebben. Een nieuw bureau komt er gewoon niet in... Bekijk het maar... Hou maar op... Het is gelopen. **Ja, ik hoor daar inderdaad meer over en dat daardoor een verschuiving komt en de jonge bureaus zich meer moeten richten op kleinschalige woningbouw...** En dat is helemaal niet erg, dat is prima om te doen. Zo zijn ze... De mensen in de jaren tachtig, Meyer en van Schooten, die begonnen met dakkapellen, en begonnen met een keuken te verbouwen. Dat is prima, maar die kregen uiteindelijk wel de mogelijkheid om door te groeien naar dit soort grote opdrachten, omdat de structuur er ook was. En die hele structuur is nu weggenomen en er is gewoon niets meer van over. En dat wordt dus echt een serieus probleem. En dan nog even het bouwbesluit. **Ja, graag.** Heel erg... Het bouwbesluit is vreselijk... De architectuur wordt stuk gemaakt, (...) dat tot mijn persoonlijke strijd... Het bouwbesluit is goed en is nuttig en heeft een heleboel helderheid gebracht, maar het enige wat de ambtenaren in Den Haag zitten te doen op dit moment is om nieuwe regeltjes te bedenken, om zichzelf aan het werk te houden, want het bouwbesluit voldoet echt wel, maar iedere keer als ze dat dat zeggen, blijkt dat ze overbodig zijn en kunnen worden ontslagen en dat willen ze niet. Ze bedenken iedere keer nieuwe regeltjes en andere manieren om zichzelf aan het werk te houden en laten de architectuur niet de architectuur (...). **Ok.** Zo, nou, hoe vind je die? **Ja. Erg interessant. Goed. Bedankt voor het interview.**

6. Interview Bureau F

Geïnterviewde: Respondent 7
Type: Interview op locatie
Datum: 13 mei 2010
Tijd: 10:00 – 11:50

Informatie

Respondent 7

1998-2000	Apprenticeship architectural draftsman
2000-2007	Studies of architecture, RWTH Aachen, (Diploma cum laude)
2005-2006	Studies of film and animation, 9 Zeros in Barcelona, ES
2007-2009	Bureau Z

Partner 1

1999-2006	Master architectuur aan de Technische Universiteit Delft
2004 - 2006	Bureau Y
2006 - 2007	Bureau Y
2007 – 2009	Bureau X
2008	Bureau W

Partner 2

1999-2006	Master architectuur aan de Technische Universiteit Delft,
2004 - 2005	Bureau V
2005 – 2009	Bureau U

Ik wil beginnen met de eerste beginfase van dingen. Nou ik zie al staan wanneer jullie zijn afgestudeerd. Hoe oud zijn jullie? Ik ben 32, partner 1 is 31 en partner 2 is dertig. **Kun je meer vertellen over jullie studietijd?** Ja, ik heb in Aken gestudeerd in Duitsland en heb, ik denk, in 2001 begonnen dan... Hoe zat het nou...? **Je hebt er zeven jaar over gedaan. Is dat een...?** Ja, in principe is het zo in Duitsland dat, was voor die... Het wisselen van het oude diploma systeem naar bachelor naar master, dan kan je eigenlijk zeggen dat er nog geen studie... fee moesten we niet betalen, daarom hebben mensen heel lang gestudeerd. En gemiddeld was dat zes, zeven jaar eigenlijk. Wat ook nog anders is in Duitsland, dat heel veel mensen internships doen, stage lopen tijdens de studie. Ik heb dat ook gedaan. Ik heb het in Keulen gedaan bij een bureau. In Mexico... heb ik dat nog gedaan. Toen ben ik nog naar Barcelona gegaan. Daar nog film gestudeerd, nog voor een half jaar. Dan terug naar Aken en dan afgestudeerd en dan ben ik gevraagd door mijn professor... Dat is heer B geweest van bureau Z... is mij gevraagd of ik niet naar Amsterdam wilde komen en voor hem wil werken. **Hij had al connecties hier in Amsterdam?** Hij heeft een bureau. Hij heeft een eigen bureau hier in Amsterdam en dat is eigenlijk zo de geschiedenis, hoe ik hier in Amsterdam ben gekomen.

Toen ben je dus bij dat bureau gaan werken. Wist je toen je klaar was met je studie al... dat je eerst ervaring wilde doen voordat je een bureau wilde starten of wat was toen je gedachte? Ja, ik had altijd... Ik was eigenlijk zeker dat ik een bureau wilde beginnen, omdat ik toch... Ja, ik vond het toch leuk om zelfstandig te zijn en... Ik heb ook bij bureau Z heb ik in het begin drie dagen gewerkt alleen maar, en daarna vier dagen en dan hadden we meer werk en dan heb ik vijf dagen gewerkt, maar ook altijd parallel... **Je eigen werk...** mijn eigen dingen gemaakt. En het afstudeerproject geprobeerd te realiseren. Dat is nu ook gerealiseerd. En ik heb nog andere dingen gemaakt... andere samenwerkingsverbanden met vrienden en zo... **Je wilde vanaf het begin al echt je eigen... Had je al**

je eigen bureau? Ja, eigenlijk... Maar nog niet echt die naam, maar wel de gedachte om eigen dingen te maken. Dat is heel belangrijk.

En als je nu achteraf kijkt. Je hebt nu ook een tijdje bij een werkgever gewerkt. Zou je nu achteraf zoiets hebben van: "Ik had me liever helemaal op mijn eigen bureau willen storten", of...? Nee, nee... Ik denk... Ik ken heel veel mensen, dat ze echt, wanneer ze gelijk... Misschien... Ik wil het niet zwart-wit zien, alleen maar, er zit natuurlijk ook heel veel grijze zone daartussen... Maar je hebt vaak die mensen... Dat zie je ook vaker hier in Nederland... Dat je jonge mensen hebt, die zelfstandig zijn begonnen en misschien twee jaar beroepservaring, werkervaring... Of je hebt iemand die echt groeit in een groter bureau en daar heel veel werkervaring heeft. Helemaal weet hoe je iets... Een project moet doen en misschien tien jaar of minder voor een bureau werkt, maar al die starters, die jonge..., die hebben toch vaak niet zoveel ervaring, maar wel meer... misschien ambitie en echt het gevoel... dat ze proberen hun eigen ding te maken en dan groei je daarmee. **Ik hoor dat wel vaker inderdaad, maar wat is dan precies wat je leert? Wat is dan de ervaring die je opdoet bij een bureau?** Volgens mij is dat... Niet heel concreet... Misschien moet ik het omdraaien en zeggen wat je niet leert. Je leert niet een bureau te runnen... vind ik... en niet helemaal jezelf... of een eigen architectuurambitie te ontwikkelen... Het is meer dat je altijd afhankelijk bent. Natuurlijk dat je van die baas afhankelijk bent... maar meestal is het zo dat je van een keuze die die baas doet eigenlijk afhankelijk bent, wanneer je bij een bureau werkt. Dat betekent dat je de zelfstandigheid die je wil hebben vaak niet hebt. Of heel weinig mensen hebben dat. Alleen wanneer je echt senior architect bent. **Dat betekent dus dat het heel moeilijk is om... Je wordt gedwongen om keuzes te maken en daardoor met een beetje trial and error...** Ja. Je moet keuzes maken. Je moet zelf verantwoordelijkheid... Je moet je eigen ambitie vinden. Je moet een lijn vinden. Je moet projecten acquireren. Je moet dingen vinden die je interessant vindt, wanneer je een eigen baan... Je moet die dingen verkopen. Je moet geld maken. Je moet ook architectuurtheoretisch verder... Je moet... *Life long learning*. Je bent altijd bezig om jezelf te verantwoorden en dat... Je leert, vind ik, heel veel sneller dan in een bureau, wanneer je voor iemand werkt. En die zekerheid die je misschien in het bureau hebt... Je hebt altijd goed geld. Of, je hebt geld, tenminste... En je kan altijd iemand vragen: "Hoe is het dan?" Misschien een oudere... mensen die meer ervaring hebben en dat kan je wanneer je een eigen bureau hebt... ook., maar alleen maar met een goed netwerk. Dat je goede mensen kent en zegt: "Ik heb hier een probleem." En dat doen wij ook. Ik heb ook met verschillende vrienden hier, die ik dat kan vragen. "Hoe doen jullie dat? Wat is jullie ervaring?" En zo. "Stuur mij even dat of dat." Dat is ook belangrijker wanneer je met zijn drieën zit. Iedereen heeft daar een andere achtergrond en dan kun je dingen discussiëren. En die verantwoording daarin dan ook delen. **Wat zijn precies die verschillende achtergronden?** Partner 2 heeft bij bureau U gewerkt vier of vijf jaar en hij heeft daar echt projectleiding meegemaakt. Een project., processmanagement team opgezet. In Budapest een groot project gedaan... en ik heb meer... eigenlijk al vanaf het begin van mijn afstuderen eigen projecten gemaakt. Meer op kunst... Heel sterk eigenlijk... Heel veel concept, en ook meer conceptkunst en architectuur heel erg bezig geweest met conceptontwikkeling en partner 1 heeft meer een stedenbouw achtergrond. Hij heeft veel, bij bureau X, stedenbouw gemaakt en dat is het eigenlijk wel een beetje.

Hebben jullie dat ook heel bewust gekozen? Hebben jullie een beetje drie mensen uitgekozen die dat hadden? Ik las dat dat een beetje is gegroeid. Je had met partner 1 een project..? Ja, we hebben een prijsvraag gemaakt, die we gewonnen hebben en toen... We hadden altijd het gevoel van: "Iets samen te doen, we hebben een goed gevoel, we zijn goede vrienden." En dat was eigenlijk niet zo gepland, maar toen hebben we gezien: het werkt heel goed. We hebben er echt zin in... En toen... zijn we met zijn tweeën geweest en heeft partner 1 gezegd: Ik heb nog een vriend partner 2 "Als we even met hem gaan praten, ik heb het gevoel, het past" en toen... hebben we heel eerlijk gediscussieerd en gezegd: "Wat wil je? Wat kan je? Hoe kunnen we dat...? Kunnen we iets voor elkaar doen?" En toen, ja... En toen hebben we gezien dat hij ervaring heeft met het managen van

projecten. Ook grote projecten kan realiseren. Heel veel ervaring met het BIM systeem bijvoorbeeld. En we dachten van, “Ja, misschien is het echt een kans... om dat goed aan te sluiten...” En nu, na negen maanden gaat het echt prima. Het was echt een goede keuze. We zijn blij dat we met zijn drieën zijn.

Je hele voortraject, zou je dat weer opnieuw zo doen? Dat je eerst half om half doet? Of zou je nu zeggen: “Ik zou eerst bij een bureau werken..., of eerst...?” Nee. Ik denk dat is een beetje afhankelijk van... ook van die persoon. Het is wat je nodig hebt... Ik heb dat altijd nodig. Ik kan niet alleen maar één ding doen, daar wordt ik... **Maar denk je dat dat het gewoon verstandig is om nu meteen te beginnen voor jezelf...?** Je kan... Ik vind, je kan nooit... genoeg ervaring hebben en het is altijd zo dat je dingen natuurlijk autodidactisch kan leren, wanneer je een eigen bureau begint, maar er zijn natuurlijk ook dingen die moet je weten en wanneer je ze niet weet dan moet je mensen inhuren die dat kunnen, ofzo... Of je moet ze toch leren proberen zelf te maken en daarom denk ik: Het is nooit slecht beroepservaring te hebben... Nooit... Maar standaard... Ik vind het toch te moeilijk na afgelopen tijd om te zeggen: Nu is het juiste moment om het te maken. Daar heb je bijna geen keuze. Je moet ook de situatie hebben, door bijvoorbeeld een prijsvraag te winnen of een grote opdracht te krijgen of weet ik wat, maar wanneer je dat niet hebt dan... Je kan nooit zeggen: “Ja, nu open ik mijn eigen bureau zonder iets te hebben, weet je, dan zit je daar te wachten op iemand die niet komt.

Ik heb al meerdere interviewers gehad die op een gegeven moment... dat wel hebben gedaan. Die hebben gezegd van: “Nou, ik ga nu gewoon beginnen”, en die hadden nog helemaal niks. Die hadden dan wel werk gehad bij een bureau, maar... blijkbaar kan het inderdaad wel? Moeilijk, vind ik. Ja, je kan ook nu zeggen van... Het is afhankelijk van welke opdracht je krijgt. Wij zijn heel... Wij zijn bezig op heel verschillende manieren. We schrijven artikelen voor tijdschriften, we doen onderzoek, we doen stedenbouw, interior, maar dat is ook via een vriend. Via een vriend van een vriend. En zo begin je dan. Maar dan proberen wij ook ons heel sterk te ontwikkelen, als we nu samen werken en het maken van een conceptdesign in het begin van het project... Echt voor... Eigenlijk bijna een opgave... (...)

Die dingen die je er naast doet, doe je dat om naamsbekendheid te krijgen? Om jezelf een beetje te promoten of jezelf te ontwikkelen? Ja, dat is meer om mezelf te ontwikkelen... Om heel goed er over na te denken, wat we doen en om de discussie op te voeren... Weet je... Je kan altijd binnen zitten en goed nadenken over alles, maar het is heel belangrijk om discussie... **Ik weet niet of jullie dat hebben gedaan, maar dat je bijvoorbeeld een stoel ontwerpt of een ander product wat eigenlijk niet heel veel met architectuur te maken heeft?** Ja. **Doen jullie wel dat soort projecten?** Ja, ja... Daar ligt de... We discussiëren de hele tijd.. Daar ligt... **Dus om eigenlijk de gedachtenstroom...** Ja, daar komt dingen uit... “Dat is een goed idee, laten we dat toch doen, dat is toch leuk” Ddat is meer om... Dat je er zin in hebt om dat te doen, weet je?

Hebben jullie het gevoel dat jullie met zijn drieën in dezelfde richting denken? Dat jullie een beetje samen dingen gedaan krijgen of dat jullie elkaar juist een beetje tegen werken? Maar daardoor misschien juist meer kunnen bereiken? Ik denk het wel dat we ook... Iedereen heeft zijn eigen interesse, zijn eigen gedachten, maar we hebben toch één hoofdlijn. Dan voel je toch dat wanneer we dan samen aan een project zitten of we praten over architectuur, dat we toch denken: “We hebben nog de zelfde hoofdlijn” En dan heb je verschillende ideeën, verschillende meningen daarover en waar ook heel heftig over gediscussieerd wordt. Want dat is leuk, dat vinden we prima.

Je komt uit Duitsland, heb je daar voordeel aan of een nadeel? In het begin, toen ik nog niet zo Nederlands sprak, alleen maar Engels. Maar... Dat was een beetje een nadeel en toen heb ik gezegd: “Ik ga alleen nog maar Nederlands leren, want je hebt voor opdrachtgevers en voor alles wat plaats heeft in het bureau is... Bij presentaties heb je dat nodig en ik kan altijd Engels praten, iedereen

snapt het wel, maar is niet... Als er twintig mensen zitten die je allemaal Nederlands hoort praten en één persoon die Engels praat, dat kan niet dan. **Maar aan de andere kant heb ik ook gehoord van mensen, dat zij goede ervaringen hebben met Duitsers, dat ze hele goede werkers zijn, kwalitatief goed werk leveren.** Ja, ja. **Merk je dat ook?** Ja, ik heb... ... Zo direct heb ik dat nog niet gehoord, dat iemand zegt: "Je bent een prima werker", maar ik vind... Ik voel mij wel thuis hier, weet je. Hier, mensen zijn echt, ja... Helemaal niet negatief... Andersom, ze geven eigenlijk... Maar dat is meer een mentaliteitsding, dat ze jonge architecten ook een kans geven en luisteren en een goed concept... Vaker nieuwe concepten goed vinden. **Wie is ze?** Ze, dat is de opdrachtgever. Je hebt een hele goede architectuurecultuur ook met de SFA en er wordt heel veel gedaan. Echt een goed omgeving voor architecten. Maar ook voor klanten... Toch... Heel veel mensen zijn goed... Ook de educatie... De cultuur of... ontwerpdesign. Iedereen snapt wel waar je van spreekt. Daar zit al in de bevolking zo'n kennis over architectuur. **Vind je dat het er meer zit dan in Duitsland?** Ja, en ook meer mogelijkheid voor nieuwe dingen en... In Duitsland zijn ze toch... Daar gaan ze echt voor zekerheid en... iets langzamer.

Toen jullie zijn begonnen, hebben jullie toen iets van een ondernemingsplan geschreven? We zijn begonnen met een éénmanszaak, iedereen. Om te checken: "Laten we even kijken of het lukt..." Die hebben we nog wel, die éénmanszaken. We zijn nu zo veel bezig met inhoud en prijsvragen en werk dat we de hele tijd dat we een beetje... Dat we de éénmanszaak nu nog hebben... bureau F staat nu nog op mijn naam, maar we beginnen nu naar een VOF over te schakelen, maar daar zijn we nu één of twee weken eigenlijk mee bezig. Maar in het begin hebben we gezegd: "Iedereen doet zijn eigen ding. Toen hebben we eigenlijk... Iedereen heeft zijn eigen businessplan geschreven en die rol... wat wil je doen? **Was dat voor de bank? Of voor jezelf, of voor elkaar?** Nee, dat was meer voor elkaar en voor onszelf en wat ook goed was dat meer dat wij ons bij BKVB ingeschreven hebben... Dat was ook een onderdeel daar, dat was dat je een businessplan schrijft. Maar inhoudelijk en ook businesswise, dat je ook zegt: "Wat is eigenlijk je doel voor het volgende jaar?" Dat vond ik eigenlijk nog beter om als architect een echt businessplan te schrijven. Om ook inhoudelijk te kijken naar: waar wil je eigenlijk naar toe? Dat kan ik iedereen aanraden te doen. Ook wanneer je het niet krijgt, is het wel heel goed oefenen. Je kan echt goed focussen, daarna. **Kun je ook iets meer vertellen wat er allemaal in stond? Je visie, neem ik aan? Je eigen vijfjarenplan? Tienjarenplan?** Nou, wat we nu willen doen is eigenlijk zeggen: "We zijn nu rond VOF en daarmee een weekend samen zitten en al die dingen doen en dan doorkijken, een businessplan schrijven en eigenlijk de planning... **Hoe hebben jullie dat aangepakt? Hebben jullie je helemaal ingelezen in het type bedrijven die er zijn, hoe hebben jullie dat...?** Ja, maar ook met andere mensen gesproken, hoe andere mensen het doen. Eigenlijk moet het doel een BV zijn, vind ik. Het maakt... daar kun je de voordelen van de belasting nog niet zo goed van gebruiken.

Hebben jullie verder bij de bank een lening aangevraagd? Nee, we proberen alles zonder lenen. We hebben eigenlijk een grote prijsvraag gewonnen, daarmee gefinancierd. Daarna hebben we de BKVB gekregen en nu nog een andere subsidie en zo en dan met kleine opdrachten. En dat groeit dan. Maar je hebt toch subsidie nodig.

Je zegt dat jullie nog jullie tot aan nu ook je eigen bedrijfjes ernaast hebben, was dat ook een soort onzekerheid? Nee, nee... Dat is eigenlijk hetzelfde. Het is alleen maar voor de organisatie... Dat is... **Ik bedoel, de reden waarom jullie je oude bedrijfjes nog houden. Waarom waren jullie niet meteen... Als we het doen, dan doen we het goed.** Ja, dat... Ja, ik denk dat was... Eerst was ook nog dat... waren er ideeën over: "Laten we eerst even kijken... Werkt het samen?" **Een beetje onzekerheid?** Ja, of een beetje... een testfase, dat is toch altijd goed. Mijn ervaring... en ik denk van iedereen, is dat je niet met alle mensen kunt samenwerken in het begin doe je een project. Gaat het goed, dan doe je een prijsvraag en als je dat wint, dat betekent niet dat je je hele leven met die mensen kunt samenwerken. Dat is meer zo'n testfase geweest, maar nu zijn we zeker... **Ik heb juist**

iemand geïnterviewd die zei: “We moeten het gewoon doen, en die hebben alles verbroken met hun oude werk. Ja... Ik ken ook een paar mensen die dat doen... Dat is een andere andere kijk. En voornamelijk ook nog een punt was... We dachten: “Laten we het nu...” We zijn zeker geweest dat er nog een derde persoon bijkwam en toen hebben we gezegd: “Als we nu een naam bedenken en de derde persoon komt daarna daarbij, dan is het een beetje een raar gevoel voor die persoon.” Je wil toch dat we het samen opbouwen. Het is meer een testfase voor ons om nog iemand te vinden en dan gezamenlijk te beginnen.

Hoe hebben jullie de eerste opdracht binnen binnengekregen? Was dat...? Dat was een prijsvraag. **En daarna?** De eerste echte opdracht was via vrienden van partner 1. Daar hebben we een kantoorgebouw gerenoveerd. **Hoe groot was die opdracht?** De bouwkosten zijn €36.000,- geweest en 400m² verbouwen. **En daarna?** En daarna hebben we nog een klein interior project gekregen, ook door vrienden. Dan hebben we nog een expositie gemaakt, dat was mijn afstudeerproject en toen hebben we hierdoor een concept.. Dat was ook weer goed, dat wij met z’n vrienden samen gingen zitten... We hebben we meerdere gesprekken gevoerd hier en toen hebben we van hun opdrachten te krijgen dat was dan bijvoorbeeld ook in Tilburg, daar hebben we ook voor een bestaand gebouw een conceptontwerp gemaakt. Maar ook een financieringsplan en daarmee gespeeld van: Hoe moet je met de bestaande mensen, die er al zitten, een goed ontwerp maken om het haalbaar te maken?

Op een gegeven moment zijn de vrienden en familie een beetje op en dan moet je zelf actief achter opdrachten aan gaan. Hoe doen jullie dat? Je begint eigenlijk met heel veel... We doen eigenlijk proactieve projecten. We hebben... Maar dat is ook zo’n beetje het ding van ons bureau, dat we niches zien of potentie zien en daar maken we een concept van. Een idee. En dan hebben we dat idee, dat visualiseren wij, ook al met ontwerp erbij. En dan praten we met mensen en dan proberen wij... Dat is nu ons doel, het daarna zelf te ontwikkelen. En dan misschien nog met een ontwikkelaar samen. Dat moeten we nog leren natuurlijk en dat je zekerheid wilt hebben met die mensen. Maar ook dat we zelf dingen initiëren. **En werk dat?** Dat is... We beginnen daar nu mee en we praten met heel veel mensen. Het netwerk groeit en... Het is een heel andere manier om te werken, dat is niet alleen maar als architecten, maar ook als conceptontwikkelaar en te proberen daar onze eigen opgave te geven. **En hoe doen jullie dat dan? Jullie reizen, jullie kijken, jullie... En op een gegeven moment zien jullie een plek of...?** Ja, zoiets... Bijvoorbeeld een plek of we horen iets. Daar wordt iets voor gezocht of zo. Van daaruit doen dat we daar iets voor en dan praten we met mensen over... Dat is echt heel veel. We geven nog ideeën. We zeggen: “We hebben die en die ideeën.” We zijn niet bang daarvoor om die ideeën te vertellen, omdat we overtuigd zijn dat je niet alleen maar... Zo’n idee is bijna niets waard, maar het team dat er achter zit wel. Daarom proberen we altijd in de toekomst te kijken. Die en die ideeën. Praten met mensen. en zij zeggen vaak: “Je moet eigenlijk met die persoon praten of die persoon” en zo kom je dan verder en dan vind je misschien mensen. Dat is dan natuurlijk veel investeren, heel veel tijd, maar wanneer dan van tien projecten één of twee uitkomen, dan heb je echt een leuk project... Je heb zelf het programma geschreven ervoor, je geeft je je eigen werk.

De eerste tijd, hoe hebben jullie dat ervaren...? Viel het allemaal mee? Wat viel er allemaal mee? Wat viel er allemaal tegen? De eerste tijd was heel leuk eigenlijk, omdat... Ja, je voelt je toch vrij. Je kan alles doen wat je wilt en hebt een financiële zekerheid voor een jaar, bijna. En dat voelt toch echt prima. En dan ben je echt zelfstandig. Maar je leert zoveel, dat is ongelooflijk. Voor mij was het dan ook de eerste presentatie in het Nederlands, je ding verkopen. Er is zo veel gebeurd eigenlijk in het eerste jaar, dat was zo... echt een leuke ervaring. **En wat viel er allemaal tegen?** Je moet natuurlijk alles zelf doen. Er is niemand meer die... Je moet alles zelf doen. Acquisitie moet je doen. Al die contracten, alles zelf doen. De belasting, weet ik wat en dat was... Maar voor mij was het helder. Je weet, het komt toch ook... en dat vond ik toch ook ok. **Je had er al ervaring mee... Ja. Zijn er niet dingen waarvan je dacht van: “Dat had ik toch echt anders gezien...”? Qua gevoel, wat wat**

vind je nou...? Nee, eerlijk gezegd, nee. **Nee?** Het is alleen maar dat je... Projecten krijgen..., dat is dan... Ik dacht, dat is toch iets gemakkelijker. Maar ik denk dat is toch afhankelijk van de tijd. Dat is de crisis nu... Iedereen, of bijna... Jonge bureaus krijgen geen projecten. **En wat betreft de tijd die je besteedt aan alle administratie? Belastingaangifte doen...? Al dat soort dingen. Valt dat mee of valt dat tegen...?** Het zou beter zijn wanneer iemand anders dat doet. Ik vind het toch interessanter inhoudelijk bezig te zijn. **Ja. Hoeveel tijd van bijvoorbeeld honderd procent in een week. Hoeveel tijd ben je kwijt met acquireren, netwerk?** Bijna vijftig procent. **vijftig procent is echt met mensen praten?** Ja of nog meer. Dat is heel veel. **Voor jullie alle drie of is dat samen?** Ja, nee, iedereen doet alles bij ons, maar we zeggen nu dat wanneer er een project is, dan is iemand voor het project verantwoordelijk. Maar binnen het project doet iedereen alles. Dat is echt ook zelfstandig zijn... **Wat is het deel van honderd procent dat je echt aan het ontwerpen bent? Dat je aan het tekenen bent? En hoeveel ben je ook bezig met administratie en dat soort dingen?** Oei, dat is moeilijk te zeggen. Ik vind... Dit soort dingen doe je altijd tussendoor. Dat doe je dan 's avonds, enzo. Al die administratie... Om eerlijk te zijn, ik doe dat dan één, twee, drie dagen echt compact. Alles af, alle rekeningen, echt alles betalen dan... één keer per maand, waar je dan echt alles doet en dan ben je alweer vrij. Maar dat is dan echt afhankelijk van hoeveel rekeningen. Er komt nu een stagiaire bij en dan moet je een contract opzetten, dan is het alweer iets meer. Als we een prijsvraag doen, dan doe je alleen maar die prijsvraag, bijna. Al die andere dingen vallen weg. Moeilijk te zeggen.

Een wat algemene vraag: Wat zie je als succes? Als succes...? Echt ik? Of voor ons...? Wat wij gedaan hebben? Ons succes...? **Allebei. Voor je bureau, voor jezelf en wat zou je willen bereiken?** Ja... Het zou echt leuk zijn wanneer wij een relevant bureau worden... Dat betekent dat wij niet alleen maar opdrachten krijgen van iemand, maar ook dat wij gevraagd worden om in het begin mee te denken. Dat iemand komt en zegt: "Bureau F, met die mensen moet ik praten, omdat ik een heel goed project wil opzetten." Of: "Ik heb misschien ook een probleem en ik krijg niet voor elkaar. Hoe kan ik het aanpakken?" En dan zou het echt leuk zijn, in het begin, vanaf echt begin nul, eigenlijk mee te denken en dan tot het eind. Tot het gebouw er staat, of het plan af is. Dat we echt... Ik vind dat een doel. Ook meer taken naar ons toe trekken en ook... maar dat is (...). Maar tenminste supervisen en een belangrijke rol spelen. **Stel nou, dat je zegt: "Nu ben ik minimaal succesvol." Hoe vaak of hoe... moet dat gebeuren? Wat zou je...?** Hoeveel succespunten je nodig hebt...? **Nou, daarna ga ik het hebben over de andere dingen, maar bijvoorbeeld relevantie. Stel dat het één keer is gebeurd. Zou je dat aan het einde van je carrière zoiets hebben gehad van: "Nou, dat is voldoende", of...?** Nee, maar dat is wel... Dat moet vaker gebeuren. Dat is natuurlijk... Dat is het hoofdwerk... Zo moeten projecten lopen, vind ik. Wanneer een project zo afloopt. Helemaal door dan kun je er echt voor zorgen dat het kwaliteit wordt. Dat zou prima zijn. Maar dat zou echt... Eigenlijk wil ik bijna ieder project zo hebben, maar... Wanneer ik zeg, succes... Ja, dat zou natuurlijk leuk zijn, wanneer je op verschillende levels kan mee werken en dan niet alleen maar voor architectuur, maar ook voor stedenbouw. Maar wanneer je ook bezig kunt zijn met onderzoek doen. Maar echt relevant onderzoek. En dat is ook nog een thema... Heel veel mensen doen dat, maar dat is een beetje... Dat is dan niet zo professioneel. Dat is meer autodidactisch onderzoek doen en volgens mij zou het goed zijn als wij het voor elkaar krijgen om ook professioneel onderzoek te doen. Een PhD doe je anders... dan even een SFA onderzoek. Dat de dingen die je doet, ook goed doet.... **En inkomen...? Wat zie je als minimum inkomen voor je succes?** Van succes...? Ja... Dat is als architect... Ik denk... zoveel inkomen... Ten eerste is het belangrijk dat jouw werknemers goed kan betalen. Dat ze tevreden zijn... Dat vind ik... Dat is natuurlijk een heel (...) ding. Maar dat vind ik belangrijk. Dat je nooit moet zeggen van: Mensen, ik heb geen geld. We doen misschien wel leuke projecten, maar ik kan jullie niet betalen..." Zoveel geld moet er denk ik komen. Voor mijzelf... Ik ben daar... Het is niet... Ja, het is alleen maar... Niets luxe, maar zo gemiddeld, dat is voor mij ok. Het gaat meer over dat ik mijn mijn werk kan doen en dat ik niet afhankelijk ben van dingen moeten doen, die ik niet leuk vind... **Bijvoorbeeld, een gemiddeld inkomen na vijf jaar voor een architect is €2.300,- per maand... Bruto? Nee, netto... Bruto. Vind je dat een beetje aan de lage kant..?** Nee, ik zou wel

nog meer willen hebben. **Ja ok, dat is in ieder geval duidelijk.** Ja. **En publicaties...? Vind je dat belangrijk?** Ja absoluut. Ik vind discussie heel belangrijk. Dat is heel belangrijk, dat we echt goede dingen maken. Met inhoud en niet om niet commercieel te werken. Maar echt vrij te kunnen blijven. Laten we het zo noemen. Vrij dat is dan creatief. **Maar je hebt allebei. Stel dat je één richting op zou gaan..?** Dat kan ik niet. Nee, echt niet. Het is echt het doel, we zeggen we hebben het ene ding. Echt vrij projecten te doen, echt heel inhoudelijk te werken, heel creatief zijn. Maar we hebben ook heel sterke businessprojecten, waar we meer aan producten denken. Misschien echt meer over commerciële dingen. Hoe je geld kan maken, ook. Hoe je met architectuur geld kan maken. Ik weet niet zeker of je dat in een bureau samen krijgt, maar wat wij proberen is dan om die businessdingen dan onder andere namen te voeren. Dat bureau F niet een commercieel bureau wordt. **Je probeert het een beetje te splitsen?** Dat gaat automatisch. Je moet een agenda hebben van het bureau en je kan niet een agenda hebben van: Je doet dat *en* dat, want als men vraagt: Doe je meer dat of dat? Dan zeg ik: We zijn meer inhoudelijk bezig, creatief dingen voor elkaar krijgen, maar ook bouwen is het doel. Aan de andere kant kunnen we ook commercieel werken maar niet *slicke* architectuur maken. Maar meer er goed over nadenken: Hoe kan ik met architectuur geld maken? Dat is toch interessant, maar dat is dan meer dat je zegt op het eind van, dat (...).

Wat is jullie burgerlijke stand? Zijn jullie getrouwd? Ja. partner 2 is getrouwd. Krijgt in zes weken een kind. partner 1 heeft al een kind, is niet getrouwd. Ik ben niet getrouwd en heb geen kind. **Merk je dat er andere verantwoordelijkheden bijkomen?** Ja, je hebt natuurlijk meer... meer verantwoording thuis. Ik ben nog iets vrijer, ook omdat mijn vriendin, die gaat nu naar Zurich, om daar ook nog een master te maken. Ik ben heel vrij. **Merk je dat jij vaker op bureau bent, langere uren maakt?** Nee, dat is anders eigenlijk. Zij werken ook in het weekend thuis. Ze werken toch de hele tijd. Je bent de hele tijd bezig in je hoofd. Wat we niet doen is uren opschrijven. Voor ons. Het is meer dat we het wel in de gaten houden voor de projecten, dat je dat een beetje weet. We verwerken het voor een factuur. **Hoeveel uren werken jullie per week?** Bijna de hele tijd. Ook wanneer je naar huis gaat. Dan doe je toch wel dingen. En in het weekend doe je ook nog dingen. Ik probeer één dag per week vrij te maken, maar dat lukt niet altijd. Maar het voelt niet als werk. Dat is het ding. We hadden er een discussie vanochtend over, het voelt niet als werk. **Maar, vooral als je kinderen hebt dan moet je er op een gegeven moment er wel zijn. Daarom vroeg ik het. Ik heb ook het gevoel hoe meer verantwoordelijkheden je hebt, dat dan je bureauvisie ook veranderd.** Of je werkt effectiever. Je zegt: "Ik heb nu de tijd en dan doe ik dat." En dan vaak is het zo dat je, als je geen verantwoording hebt en je hoeft niet thuis te zitten, dan... Misschien heb je dan meer tijd nodig. Misschien moet je dan beter plannen. Beter organiseren.

Ik zag al aardig wat dingen op jullie website staan. Hoeveel zijn inmiddels al gerealiseerd? Één is gerealiseerd, een tweede is in aanbouw, een expositie is gerealiseerd en dat is het eigenlijk. **En uit ervaring? Hoeveel projecten, waaraan je begint, wordt uiteindelijk gerealiseerd?** Ja, we zijn nog aan het begin. We hebben nu heel veel conceptontwerpen gedaan en we hopen dat die projecten verder komen. Het loopt nog, ook dingen die nog niet op de webpagina staan, die we nog niet kunnen laten zien. Prijsvragen die lopen nog.

Welke strategieën gebruiken jullie, buiten het aanbieden van hele concepten, voor het trekken van klanten? Hebben jullie nog een andere manier waarop jullie mensen benaderen? Het meest door gesprekken, persoonlijke gesprekken. **Hoe zoek je die mensen op? Ga je naar bouwbeurzen, bel je mensen gewoon op?** Eigenlijk is het meer via via, dat je hoort, die en die, daar moet je mee praten. Of iemand zoekt, omdat hij bezig, daar en daar mee is. Dan bel je, mensen direct bellen en dan naar buiten, afspraak maken. Dan hoor je: "Ik moet met die en die praten", dan ga je naar die persoon. Zo groeit het eigenlijk, het netwerk. Wij vinden mensen die zeggen: "Waarom doen jullie niet mee? Willen jullie niet meedenken?." Een brainstormsessie en dan ontmoet je weer nieuwe mensen.

Op welke manier hebben jullie risico's ingecalculeerd? Zijn er dingen die wel eens niet goed gaan? We hebben natuurlijk BKVB... En toen hebben we gezegd, "Nu hebben we een jaar de tijd. Ja, nu moeten we ervoor zorgen dat we door het geld van opdrachten kunnen leven." Toen hebben we gezegd: "Ok, hoe doen we dat?" Het idee was eerst inderdaad een paar prijsvragen te doen. En nu moeten we subsidies proberen te krijgen. Omdat er heel veel ideeën liggen, kunnen we daar misschien ook subsidies voor aanvragen. Dat doen we nu. En parallel proberen we natuurlijk dingen te initiëren, met mensen te praten. En niet te wachten op opdrachten. We proberen zelf opdrachten te generen.

Hebben jullie wel eens problemen met contracten? Nee. Jullie werken met de DNR? Ja. Welke bedrijfsvorm hebben jullie? Nu nog éénmanszaak, binnenkort een VOF.

Hebben jullie tijdschema's? Waar jullie je aan houden voor jezelf? Ja, we hebben een projectplan. Dat wil zeggen, we hebben taken, projecten, die lopen. Wie is er verantwoordelijk? Dan zien we voor de komende maanden wat we moeten doen. Nu zijn we bezig om echt een planning te maken met: Wat moeten we in twee jaar, over vijf jaar bereikt hebben? En er tenminste over nadenken. **En als je één project hebt, hoe gedetailleerd is je planning?** Heel gedetailleerd. **Echt per week dan moet dan en dan?** Ja. **Daar houden jullie ook strak aan?** Ja, dat proberen we echt, anders kun je altijd verder, verder, verder... Maar dat proberen we echt te halen. **Gaan jullie niet over de deadline heen?** Nee, deadline is deadline. Dat kan niet.

Op welke manier houden jullie je naamsbekendheid in stand? Jullie hebben een website, hebben jullie ook persberichten die jullie uitsturen? Nee, dat doen we niet. We doen eigenlijk niet zo... Dat gebeurt automatisch... Dat we gevraagd worden om een artikel te schrijven. We zijn nu uitgenodigd voor verschillende tentoonstellingen. Het gaat automatisch. **Benader je mensen om je heen met berichten? Of...?** Nee, want ik vind het vaak een beetje *too much*, wanneer bureaus newsletters schrijven. Dan krijg je niet een goede indruk. We plaatsen het alleen op de webpagina. En wanneer we met mensen praten, dan zeggen we het wel. Maar we schrijven geen brieven, ofzo. **En ook niet naar de pers? Persberichten ofzo?** Nee. Nee.

We hebben het al een beetje aan het begin over gehad: Dat architectentaken steeds meer door andere mensen worden ingenomen. Hoe zie je dat? Proberen jullie dat in te perken? Daar tegenin te gaan? Je ziet wel, dat heel veel mensen denken autodidactisch denken architectuur te kunnen maken, Maar ik ben overtuigd dat het niet zo makkelijk is en dat je ook een kwaliteitsverschil ziet, wanneer een grafisch ontwerper een architectuur design probeert te maken. Dan zie je vaak een verschil, in kwaliteit. Het is echt een (...). Maar dat kun je toch niet zeggen. Wij hebben antuurlijk zeven jaar gestudeerd en ervaringen die andere mensen niet hebben, En ik denk, dat je moet zorgen dat je die rol sterker maakt. En zo proberen wij mensen te overtuigen dat wij beter zijn.

Op welke vlakken denk je dat startende architecten nu een kans maken? Hoe moet een startende architect zich ontwikkelen om kans te maken? Je hebt natuurlijk bureaus die zich heel sterk specialiseren, dat is een manier. Maar je kan ook specialist zijn en geen generieke oplossingen te vinden, bijvoorbeeld,. Maar je krijgt dan wel een naam voor een niche. Maar ik geloof niet meer in star-architecten. Je kunt (...) systeem werkt niet meer. Ik ken mensen, die daar aan vasthouden. Die zien die idolen. En zeggen: eigenlijk moeten wij dat ook zo doen, zo bereiken. Het gaat meer er over... Het is moeilijk te zeggen, maar het is persoonafhankelijk. Mensen willen toch (...) naam van het bedrijf, maar dat ze met jou willen samenwerken. Dat moet je voor jezelf bwantwoorden. En ik denk dat je er goed aan moet werken om in een team te kunnen functioneren. En daar een rol in te spelen. Dat je een andere kwaliteit hebt, dan die iemand anders in het team heeft. **Als een soort netwerk organisatie?** Ja, dat is dan echt afhankelijk van jou. Dat jij jouw kwaliteiten.. Daar moet je

aan werken. **Je had het ook over social media. Wat bedoel je daar precies mee? Hoe zie je dat als een soort...?** We zijn met verschillende thema's bezig en we doen ook CPO projecten. Proberen die een beetje te verbeteren. En social media zien wij als tool om het (...) Op verschillende momenten in het bouwproces te verbeteren. Dat betekent bijvoorbeeld dat een team van CPO van twintig mensen. Dan kan je al een begin proberen. Mensen die elkaar nog niet ontmoet hebben. Maar een gezamenlijke interesse hebben, die kan je misschien met social media bij opzoeken en dan een team maken. Maar daarna moeten ze elkaar in real life ontmoeten en dan zeggen: "Laten we een CPO project samen maken." In de beginfase, bijvoorbeeld, kun je social media gebruiken. Of je kan om het proces transparanter te maken, kun je het gebruiken. Zo is social media wel krachtig. Maar ook kritisch moet je er mee omgaan, het kan niet alle problemen oplossen. **Maar bij een groter bureau, in hoeverre is het dan nog nodig? In hoeverre is social media belangrijk voor een groot bureau?** Het gaat niet over het bureau. Het gaat meer over het eindgebruiker. De eindgebruiker er bij betrekken. Processen transparanter maken. Dat zij zichzelf organiseren, democratische projecten ontwikkelen. Dat doen ze ook. Dat mensen... CPO bijvoorbeeld. Dan begint iemand, één iemand, die neemt initiatief. Twee voorbeelden: Één bij een waterwoning CPO. Daar is iemand die geen architect is, en geen idee had hoe hij het moest oprichten. Die begon met mensen te praten. En nu alles op die persoon staat. Je hebt iemand nodig die dat voor elkaar krijgt. En die persoon kan natuurlijk ook op zoek gaan, op Facebook ofzo, om mensen te ontmoeten en te vinden. Ik heb nu een andere groep in Duitsland. Dat zijn skaters. Die hebben in week een groep van 2.000 mensen gehaald. Ze zoeken een hal. Ze willen een skatepark te bouwen. Nu beginnen ze Facebook te gebruiken. Om mensen te organiseren, op te trommelen. En nu zoeken ze een hal, voor die en die prijs.

(tape wordt verwisseld, een stuk van de opname mist)

Het is heel belangrijk, omdat... businesswise gezien is het natuurlijk... Wanneer het echt niet om inhoud... Of wanneer je niet iets zelf moet beschrijven, of... een thema ofzo. Wanneer het er echt alleen maar om gaat bekend te worden door de goede projecten die je gedaan hebt. Of om projecten te laten zien die je goed kan uitleggen. Dat is echt... Daar zijn echt twee doelen. Één doel is om mensen daarmee te confronteren, dus je ideeën of... de inhoud en de ideeën die je hebt. De andere kant is natuurlijk om daardoor bekend te worden. Dat levert ook altijd nieuwe projecten op. **Maar dan is het een middel dat het nieuwe projecten oplevert, wat heel mooi is natuurlijk. Hoe belangrijk vind je het dat er aan het eind van je carrière... Dat je goed gepubliceerd bent?** Ja, nee. Ik vind het belangrijk. Ik vind het belangrijk dat... Tenminste, wanneer je iets doet en het is niet belangrijk..., of niet relevant, dan zou ik het liever niet doen. Maar ook als iemand iets slechts erover schrijft, dan heeft het te minste een discussie en dat vind ik belangrijk. Dat mensen reageren op dat wat je doet. Wanneer er geen reactie is. En dan bedoel ik: geen publicaties. Dat is geen reactie van de buitenwereld. Dan zou ik het beter vinden, bijna, om niet in een El Croquis te staan, maar in de kranten. Dan zie ik de relevantie. Ik vind het niet zo belangrijk om in de architectenwereld... kunst te maken. Het is wel goed, maar die discussie kun je ook anders voeren, omdat... Er zijn heel veel magazines, dat zijn echt hoogglans beelden. Dat vind ik.... **Het is meer commercieel?** Dat ook, maar ik vind het niet zo belangrijk. Het is meer voor architecten die ze dan doorkijken voor inspiratie. Maar het is ook afhankelijk van het blad. Er zijn goede bladen en slechte bladen. Misschien moet je dat specifieker zeggen. Ik wil graag in die en die bladen staan, omdat ik weet dat het een discussie meebrengt... **En welke zijn dat dan?** Bijvoorbeeld Arch+ in Duitsland. Die vind ik goed. Ik vind Volume heel goed. Ik vind De Architect goed. Ik vind Bauwelt goed. Er zijn verschillende dingen die de discussie voeren. **Wat zou je liever hebben? Worden gewaardeerd worden bij architecten of bij het grote publiek...?** Ik vind het allebei... Is het belangrijk, vind ik. Maar ik vind voor architecten... Is het natuurlijk zo... Ik bouw en ik werk niet voor architecten. Dat zijn... misschien ook rivalen die goed kunnen discussieren over dingen, maar het gaat toch... Je doet het voor het publiek, weet je. En daarvoor moet het van belang zijn en niet voor de architectenwereld. Maar, ik vind het natuurlijk ook historisch gezien... Is het belangrijk in een context van architectuur en architectuurtheorie te

werken. En dat is niet helemaal te negeren. **De avant garde wordt vaak niet door het publiek begrepen...** Ja, ja. Ik vind het wel belangrijk... dat vind ik heel... Ik vind het ook leuk architectuur theoretisch... Theoretische discussie te hebben over iets. Aan de andere kant moet het ook eetbaar, voelbaar blijven door het publiek. Dat is eigenlijk belangrijker.

En het winnen van prijzen? Hoe vind je dat ? Dat is heel belangrijk. **Ik bedoel het winnen van architectuurprijzen.** Oh, ik dacht meer een prijsvraag winnen. **Ja, dat ook...** Een prijsvraag winnen.. dat levert natuurlijk projecten op. Dat is natuurlijk goed. Je krijgt... Maar echt het maken van prijsvraag is heel belangrijk, omdat je dan inhoud creëert en... Dat is natuurlijk vaak een vraagstuk waar je toch al mee bezig bent en dan heb je daar een afspraak over verschillende locaties. Maar om dan te winnen, dat is natuurlijk leuk. Het is altijd leuk te winnen.

En dat succes wat je nu beschrijft. Over hoeveel tijd denk je dat te bereiken en hoe ga je dat bereiken...? Ik denk je moet geduldig zijn. **Je bent nu nog in groei, maar zie je dat over vijf jaar? tien jaar? vijftien jaar?** Nou, we hebben al succes. Er zijn momenten waar we succes hebben en er zijn andere momenten waar jouw werk geen succes heeft, maar... Je moet... Ik vind het belangrijk, je moet je niet afhankelijk maken van je succes. Wanneer je overtuigd bent dat je goed werk doet, dat is natuurlijk... De moeilijkste momenten zijn, als je denkt... Dat je overtuigd bent dat je goede dingen doet, maar je hebt geen succes. Dat betekent, je krijgt geen opdrachten, je wint geen prijsvraag, je krijgt geen... Weet ik wat... Prijs. Op die momenten verder te werken, omdat je overtuigd bent van je werk. Dat vind ik eigenlijk... Dat is het belangrijkste. En niet succes. Het is niet goed om daar afhankelijk van te zijn. De architectuurwereld is vaak zo. Daarom... het is... opgebouwd op een prijsvraag systeem. Iedereen doet prijsvragen. Iedereen is competitieve en dan begin je... Mensen beginnen afhankelijk te worden van dat succes. Ik vind, dat is niet je doel en daar moet je positief in zijn. **Je moet toch ook wel doelen hebben, denk ik dan? Om iets te bereiken en om te weten wat je uiteindelijk wilt bereiken...** Ja, ik vind, het is niet het doel succes te hebben. Maar het doel is goed werk te doen waarvan jij overtuigd bent. Dan kan het zijn dat er mensen... Eerst... Na twintig jaar zien wat jij gedaan hebt. Dat zou natuurlijk heel jammer zijn of frustrerend, maar het moet niet het doel zijn om succes te hebben. Je doet het niet om succes te hebben. Het is meer, je doet het omdat je goed werk wilt doen. Wanneer je succes komt dan komt het, omdat je je werk goed gedaan hebt.

Dan... Jullie zijn een beginnend bureau. In hoeverre hebben jullie last van het missen van vertrouwen bij opdrachtgevers...? Dat bestaat, ja. **Heb je daar last van?** Ja, dat mensen ons... Dat is meer en meer ook helemaal vertrouwen. Architecten krijgen minder werk te doen. Alleen maar conceptontwerp of nog een schetsontwerp, maar daarna worden ze eigenlijk... hebben ze geen... spelen ze geen rol meer in het bouwproces. **Je ziet dat als een ontwikkeling. Dat ze steeds minder...** Ja, maar dat zijn architecten ook... Ja, dat hebben ze zelf veroorzaakt ook en... Maar ik denk... Wij zijn er hard mee bezig dat wij ons meer terugtrekken. **Hoe doe je dat? Op welke manier moet je dat...** **Moet je architectenwereld dat weer terug krijgen?** Ja, je moet vertrouwen... Maar, wat wij doen... Wanneer je zegt met mensen praten. Je bent architect, dan is er al... Mensen hebben dan al... ze hebben geen vertrouwen in jou, omdat je... Omdat je architect bent, maar... **Dat zijn de projectontwikkelaars? Of ook gewone klanten?** Klanten... Maar mijn gevoel is, dat is heel afhankelijk van de klanten. Die klanten die we nu hadden, hebben gezegd: "Jullie zijn zo sterk en creatief in dingen om te zetten, dus dat is echt gelukkig geweest. Omdat ze vertrouwen in ons hadden. Maar generiek is het wel zo dat mensen zeggen: "De architect is lastig..., veroorzaakt problemen, stelt te veel vragen, is niet op tijd, het project kost meer..." En dat heeft de architect ook zelf veroorzaakt. Er zijn... Ik denk dat er andere mensen zijn die een beter image hebben in het bouwproces en beter dingen voor elkaar kunnen krijgen, maar slechte kwaliteit opleveren. Die ook niet te idealistisch zijn, maar best wel snel processen kunnen organiseren. **Maar wat denk je dan dat de toekomst zou moeten zijn? Zou je meer juist die kant van de visie op moeten gaan? Moet je jezelf echt tot een conceptontwikkelaar vormen? Die kant op gaan? Of moet je juist proberen het**

breder aan te bieden? Ja, absoluut. Dat denk ik wel. Je moet... Ik vind, je moet... Maar het gaat meer en meer gebeuren dat mensen toch samenwerken en niet... dat je een project krijgt, waarbij iemand die doet de eerste twee weken. Dan geeft hij het project aan iemand anders verder en dan werkt hij er een week aan, maar eerder dat je echt vanaf het begin parallel... En samen aan de tafel zit en dat je bouwteams hebt. En daar kan je een belangrijke rol in spelen. Er zijn architecten, die zijn heel technisch. Echt avant garde. Die kunnen echt met details spelen en... Je hebt heel veel verschillende type architecten ook. Ik denk dat je daar voor moet zorgen, dat die samen komen en bijna (...) een belangrijke rol in het bouwproces spelen en eigenlijk alles kunnen doen: Bouwen, tekenen, conceptontwerpen, maar inhoudelijk ook... Het programma organiseren en zo.

En wat is jullie ideale bureau grootte? Ik denk tien tot twaalf mensen. Dat is ideaal. Maar als kernbureau en wanneer er grotere projecten komen... Soms doe je dat wel eens, mensen inhuren. Dan op projectbasis, voor die projecttijd. Het kan gebeuren dat als iemand een groot project heeft en dan, bijvoorbeeld, twee jaar met honderd mensen daar zit. Maar daarna dan ben je dan toch weer met zijn twaalfen, omdat dat de kern is. **Jullie zijn nu met drie ontwerpers, architecten. Die andere negen personen, wat voor soort personen zijn dat? Andere architecten? Zijn dat gewoon medewerkers of zijn het stagiaires? Hoe...?** Dat is afhankelijk van het project. Ik denk, stagiaires zijn altijd belangrijk, dus het is altijd goed om stagiaires te hebben. Je hebt natuurlijk projectleiders nodig. Daarom zeg ik ook: misschien tien mensen die projecten kunnen runnen, helemaal. En dat is zwaar, dus dat is belangrijk dat je ook projectleiders als werknemers hebt, die je dan misschien nog twintig personen kunt geven om het team compleet te maken. **Is dat dan minder ontwerpers of is dat echt een...?** Nou ontwerpers... **Wat voor soort personen?** Ja, dat is echt afhankelijk van het project, vind ik. Dan bijvoorbeeld... Dan, bijvoorbeeld, je hebt een prijsvraag gewonnen. Een groot... Het ontwerp is bijna klaar... En dan zeg je: "Ok, je wint die prijsvraag, maar je moet tien van die 25 mensen hebben." Dan moeten we zorgen dat er 25 mensen op dat project zitten. Maar die zal ik niet als vaste werknemers vragen. Ik zal er voor zorgen dat ik één werknemer binnen bureau F heb en misschien dan een combinatie met een tekenbureau of weet ik wat anders om dat ding voor elkaar te krijgen. **Je hebt meer... Je wil iemand, een projectleider en architecten. En dan het tekenwerk... eigenlijk, het liefste, niet te groot.** Ja, dat je er niet afhankelijk van bent. Dat wij meer als supervisor het ontwerp inhoud geven en echt de concepten sterker krijgen daardoor en dan het proces leiden. **Hoe zie je het voor je als je bijvoorbeeld... Willen jullie met zijn drieën op alle projecten zitten? Of wil je het dan een beetje opsplitsen?** Nee, wat wij altijd doen, in het begin... Toen was ieder project heel interessant en iedereen wil meewerken. Maar dat is niet effectief. Wat wij nu gedaan hebben... Wat we gezegd hebben: Wanneer een nieuw project komt, dan is één persoon hoofdverantwoordelijk en die werkt met een andere persoon van ons drie samen aan het project. Maar één persoon is contactpersoon en hoofdverantwoordelijk en... Dat heb je altijd nodig. Je hebt iemand nodig die het project runt. Alleen wanneer er twee mensen op dezelfde positie zijn, geef je verantwoordelijkheid weg. Daarom is één hoofdpersoon verantwoordelijk. **Maar is het dan wel zo dat iedereen aan het project werkt?** Nee, dan is het echt... Dan is er een tweede persoon. Die zit er dan ook nog in voor discussie en om mee te werken en om dingen voor elkaar te krijgen. Maar dan hebben we altijd een moment met zijn drieën over alle projecten praten. Dat doen we één keer per week. Dat we echt om tafel zitten: Ok, wat is nu de stand van zaken? De stand van zaken om nieuwe inhoud te geven... Of dat iemand, dat is ook leuk met die derde persoon: die heeft helemaal niets daarmee te doen, maar kan goed heel objectief zeggen wat goed en slecht is.

Er bestaat in de literatuur een verschil tussen bureaus die echt een ontwerp bureau zijn. Heel creatief, heel innovatief, maar vaak een beetje chaotisch. Mensen komen misschien niet op tijd. Er wordt minder goed aan de medewerkers gedacht. Aan de andere kant heb je hele strakke bureaus, die hele goede service kunnen bieden. Alles netjes op tijd af en dat soort dingen, maar wel een service bureau, gericht op de klanten. Op een schaal van één tot tien, waar zie je jullie bureau... Ik denk... We zijn allebei. Dat is ons doel, maar wat wij proberen is dat wij meer... Wij zijn

het chaotische... Nou, niet chaotisch, maar, dat is een cliché, meer echt creatief en inhoudelijk bezig. Dat is één ding. Misschien ook kunstprojecten en dat soort dingen... Misschien past het beter in het beeld, maar dan proberen we ook echt business te maken. (...)

Hoe gaan jullie om met nieuwe maatschappelijke context? Van vergrijzing, duurzaamheid, de crisis...? Er zijn natuurlijk... Er is natuurlijk een Zeitgeist. Verschillende thema's die heel belangrijk worden... Ik vind het goed daar iets over te zeggen, daar ook projecten op te maken. Maar je moet dat niet alleen maar op noodzaken.... Of op een tijdelijke noodzaak te reageren, maar... er zijn natuurlijk dingen die altijd belangrijk zijn. Vergrijzing, dat is altijd een thema. Dat wordt ook meer thema en daar concepten voor te vinden, dat is heel belangrijk. Duurzaam vind ik gewoon heel opgeblazen. Dat is zo'n bubble. Het is wel belangrijk en je moet altijd daar aan denken. Maar niet op zo'n techno manier dat je dan de duurzaamheidsaspect... (...) te realiseren, maar dat gaat meer over hoe je echt goed over duurzaam projecten moet nadenken. Dat is altijd een thema, bij iedere prijsvraag. Maar je moet toch.. Het is belangrijk dat iedereen erover praat. Maar ik hoop dat de mensen niet..., nu al te veel over duurzaamheid gepraat hebben, dat ze daar geen zin meer in hebben. Weet je, het moet gewoon een onderdeel zijn. Zo je het programma van eisen moet schrijven, zo moet je ook duurzaamheidsvraag meenemen. **Hebben jullie daar specifieke dingen over in jullie bureau? Dat jullie daar proberen mee om te gaan?** Ja, maar meer concentreerd dat we meer zeggen: Ok, wat is het eigenlijk... Wat maakt het project echt duurzaam?" Eigenlijk is het onze slimheid in ieder project leggen. En het kan... Het is dan ook duurzaam.

Dan wat is de grootste fout die je tot nu toe hebt gemaakt...? In het bureau? **In het bureau, maar misschien ook als ondernemer?** De grootste fout... **Misschien niet alleen als ontwerper maar als ondernemer?**Moeilijk... Grote fouten hebben we niet echt... maar een... misschien... een moment voor iemand... Te veel voor iemand gedacht in een samenwerkingsverband. Dat je een samenwerkingsverband wil oprichten en... dat jij al overtuigd bent wat je moet doen. Dat het echt zo, zo, zo moet zijn en dat je bijna... Te weinig fout van de situatie (...) dat die andere partij denkt: "Dat is veel te snel, veel te snel." Eigenlijk zonder te kijken hoe je überhaupt samen moet werken en ik was al overtuigd en daar... **Is dat een opdrachtgever geweest of een derde partij?** Nee, meer vrienden of iemand... Niet vrienden, maar iemand met wie je samenwerkt en... Maar, dat zijn kleine foutjes. Dat is niet grote... Meer dat je leert hoe iemand werkt of... Hoe je met mensen om moet gaan... Ja, dat je leert wat belangrijk is.

Ik las nog een stukje op jullie website ook een interview, dat jullie het hebben over dat ze in Delft en Aken heel veel concepten en programma's ontwikkelen, maar dat de echte wereld daar niet om vraagt. Kun je daar meer over vertellen? Hoe bedoel je dat? Ja, ja. Bij ons in Aken, is het echt zo dat je een concept ontwikkelt, dan bouw je dat echt sterk op en dan doe je dat uiteindelijk en dan heb je een gebouw. Maar in je vraagstelling bijvoorbeeld (...) een goed vraagstuk? Of moet het niet anders omgedraaid worden? Moet je niet naar iets anders vragen, bijvoorbeeld? We zijn echt heel kritisch. Het was heel kritisch onderwijs. En dat is ook prima, maar nu de realiteit. Dat is de vraag wat de ontwikkelaar doet. Want de ontwikkelaar geeft die opgave. En een architect... Alleen een architect zegt: "Ja, maar die opgave is niet goed." Je moet het eigenlijk omdraaien, dan zegt de ontwikkelaar: "Ja, maar doe je het of niet?" Daarom, dat proberen wij om te draaien. Dan zeggen wij: "Nee, ontwikkelaar, we moeten samen zitten en het samen doen." Omdat wij een heel andere manieren hebben om te denken. En dan heb ik het niet over geld, alleen maar. Er zijn nog veel meer belangen en dat weten we ook. Daarom heten we ook bureau F. Dat je daar eigenlijk over denken... Je hebt politieke *matters*. Je hebt financiële, sociale, ruimtelijke. Die vormt de *space*. En niet alleen maar financiële. Of niet alleen maar het idealistische van de architect. Er is nog veel meer wat ruimte maakt. Je hebt vaak ook nog de wet. De wet maakt meer ruimte dan een architect, omdat je een wet hebt die zegt: "Ja, daar en daar kan je dat. En daar en daar niet... Dat is belangrijker bijna dan goede architectuur.

Ik ben aan het einde van de vragen. Heb je zelf nog iets toe te voegen? Iets waarvan je zegt: "Nou dat is interessant of, dat zou ik nog willen vertellen of dat..."? Geen idee...

Goed dit is het... bedankt

7. Interview Bureau G

Geïnterviewde: Respondent 8
Type: Interview op locatie
Datum: 01 juni 2011
Tijd: 10:30 –

Informatie

Opleiding
1982 Technische Universiteit Delft

Prijzen
2009 Publieksprijs Do-it, CO₂-neutrale renovatie flatgebouw te Zoetermeer
2009 Nominatie Woonaward 2009, Palenstein te Zoetermeer
2006 Nominatie BNA gebouw van het jaar, gemeentelijke bibliotheek te Hengelo
2004 Nominatie Rotterdamse bouwkwaliteitsprijs, T.W. Termaathuis, Rotterdam
2001 Nominatie Nationale Renovatieprijs, flat Gravenstein te Amsterdam Z.O.
1997 Aluminium Award, woongebouwen 5 Meilaan te Leiden
1992 Nominatie Bronzen Bever, woongebouw Octant te Dordrecht
1991 Schildersprij, woongebouw Octant te Dordrecht

Nevenactiviteiten Moet herschreven worden
2011 - heden Mentor Brains4U te Den Haag
2009 - 2010 Adviseur Nationaal Brandweer Museum te Hellevoetsluis
2009 - heden Supervisor Spoorzone te Nijmegen
2007 - heden Supervisor Green Park te Aalsmeer
2006 - heden Lid Welstand te Amsterdam Z.O.
2003 - 2009 Lid Beeldwaliteit en Monumentencommissie te Nijmegen
2002 - heden Supervisor bedrijventerrein Prisma te Lansingerland

Ik wil eerst beginnen over uw studie aan de TUDelft. Kun je daar meer over vertellen. Hoe lang heeft u daar over gedaan en hoe is het gegaan? Nou, de studie was vrij eenvoudig. Ik ben zo dyslectisch als de pieten, dus ik heb de middelbare school niet afgemaakt. Toen kon ik wel HTS doen en daarna heb ik TU gedaan. **En hoe lang...?** Vier jaar. **Gewoon, direct in één keer?** Ja. **Geen dingen er naast gedaan?** Nee, behalve het studentenleven. Het was meer het verhaal, dat... Je ontdekte in mijn voorverhaal dat ik moeilijk kon leren. En op de HTS leer je ontzettend schools leren. En op de TU heb ik in de eerste twee jaar mijn vakken gehaald. Toen dacht ik: "Dan heb ik dat maar vast gehad." En de laatste twee jaar heb ik projecten wat meer aandacht gegeven en het afstuderen meer aandacht gegeven. **En heb je er naast gewerkt?** Nee. **Nee? Gewoon in één keer doorgestoomd?** Ja, vier jaar is kort. En vooral omdat je die omslag moet maken van huiswerkgericht werken tot projectgericht werken en wat je net ook al zei, dan komen ideeën en die fantasie en concepten en kan de ene beter ontwerpen. Eigenlijk kom je dan pas los. Dan pas leef je, zeg maar. **En waren het een beetje goede cijfers?** Net geen Cum Laude, nee, balen.

Wat heb je erna gedaan? Ik heb wél in het laatste jaar... Ik moest geloof ik een half jaartje stage doen bij iemand en daar ben ik uiteindelijk gaan werken en mee samen gaan werken. Dus, door een bekend werkverband is een bureau gestart. **Je eigen bureau is gestart doordat je eerst...** Samen met een andere partner heb ik toen een bureau gestart. **U bent niet eerst ervaring op gaan doen?** Nou, ik heb eerst stage gelopen. Toen ben ik vier jaar in dienst geweest en toen zijn we partners geworden. **Met diegene...** Ja, en die meneer was tien jaar ouder. Dan, op een gegeven moment voel

je je metgezel en dan op een gegeven moment, trekt dat bij. En dan zie je ook, daar gaat het natuurlijk om: hoe krijg je opdrachten binnen? Dus we hadden wat prijsvragen. Dit speelt allemaal zo in '82, '83, '84, stadsvernieuwing. Het was toen ook een beetje crisis. Dus je moest een beetje creatief zijn met prijsvragen. En daar wonnen we er een aantal van, waarbij ik ze won, en dan krijg je meer status, want degene die meer opdrachten binnen brengt, krijgt meer status. Een heel normaal patroon. En dan kun je dus of vertrekken, of samen gaan werken. **En hij vond dat goed?** We vonden het allebei goed, ook omdat we onze eigen opdrachtgevers hadden. Dat geeft heel veel rust. Nou, dat hoeft niet. Het ligt er aan hoe je met elkaar werkt. Kijk, als je samen met een project er op in duikt, dan heb je gezamenlijke opdrachtgevers. Maar van af begin af aan, was het erg duidelijk dat ieder van ons zijn eigen opdrachtgevers had. En dan is het veel handiger om facilitair veel mensen te hebben. *Die* kan bestek maken, *die* kan begroten. **En hoe was het dan geregeld? Had ieder had zijn eigen personen, of anders?** Op zich hebben we altijd geroepen, het moet niet, maar in de praktijk gebeurt dat dus wel. Ook omdat je én werkervaring hebt én: met de één werk je gewoon prima en heb je een betere ervaring dan met een ander. En het ligt aan het type werk dat je doet. **En is dat dan uitgegroeid tot bureau G?** Nee, dat was toen bureau Z.

En hoe is dat verder gekomen tot... Daarna is diegene er uit gegaan? Nee, dat is wel een soort rampje geweest. En dat heeft alles met loyaliteit te maken. Jij werkt nu ook met anderen samen en dat doe je omdat je elkaar aardig vindt, dus dat is ook loyaliteit. Je pakt elkaars mindere zaken ook, omdat je gewoon loyaal bent. En op een gegeven moment hadden we iets van 25 mensen in dienst, toen kregen we een soort schaalvergrotingstap. Toen hebben we geprobeerd een fusie aan te gaan. Dat was toen met partner 2. Die ken je misschien? Nou, laten we het zo zeggen, ik was toen 45, partner 1 waar ik mee samenwerkte was 55, partner 2 was al bijna 63. Hij is nu rijksbouwmeester infra. En ook samen met bureau Y. Die heetten toen bureau X. Ik ben nu directielid bij bureau W. Dat is een hele ingewikkelde fusie met eigenlijk relatief oude heren, dus waarom ga je dan bij elkaar zitten? Heeft dat met expertise te maken? Partner 3 die heeft ook nog een poosje meegedaan. **Wat was dan de reden dat het uit elkaar ging?** De reden was, dat ze allemaal nogal geschoold waren, technisch. Functionarissen zeg maar, die goede, mooie, strakke gebouwen ontwerpen. We waren een beetje afgeleid door Engelse modellen dat je heel veel in huis moet hebben en daar zie je ook, dat je een soort... Dat wat je nu pas in opgang vindt, build-and-construct. En die waren daar toen eigenlijk ook voorlopers van, om dat op te starten. Toen is partner Y afgehaakt. Die vonden het te ingewikkeld en die vonden het ook te veel. Partner 2 heeft dat toen wel doorgezet. Toen hadden we 45 man in dienst. Dus dat was redelijk. Daar hebben we ook vrij veel aandacht voor gehad. Houten vloeren, zand er tussen gestort, alles is Cradle-to-cradle. Dus dat was nog voordat de term Cradle-to-cradle bestond, toen hadden we hem al. Alleen hij is toen slecht in de markt gezet. We hebben wel de Nederlandse bouwprijs in 1999 gehaald, maar hij is toen redelijk gestabiliseerd. Partner 2 was al professor, partner 1 werd op dat moment professor in Utrecht, dus ik was de directeur van de professoren. Dat ging eigenlijk wel goed, op werkverband, maar toen kregen de twee mannen het met elkaar aan de stok. Ze hadden eigenlijk nog nooit met elkaar gewerkt. En dermate dat deze meneer partner 2 in één keer uitgekocht is, wat financieel een ontzettende domper is geweest. partner 1 had zijn interesses bij de TU en ik stond er op een gegeven moment alleen voor. En toen is het ook echt ontspoord. We zijn ook echt failliet gegaan. **En wanneer is dat geweest?** Dat was 2001. Nee, 2004. **En was is dan eigenlijk precies de reden geweest?** De loyaliteit met mij en partner 1 was eigenlijk gebroken. Omdat wij een groter verband hadden. Ik vond partner 2 ook heel sympathiek, dus dan zat er hier bij mij ook iets. **Zaten er dan teveel kapiteins op het schip, eigenlijk?** Ja, dat kun je zo zeggen. Teveel kapiteins op het schip. Je kan het met elkaar verdelen hoor, er zijn ook genoeg architectenbureaus die dat met elkaar verdelen. En dan zeggen van: Dit jaar ben jij de voorzitter en dan dit jaar ben jij de voorzitter... Dan rouleert dat een beetje. Of je krijgt op een gegeven moment een zakelijk directeur, die alles zakelijk regelt en de mannen gaan naar buiten om werk te halen.

Wat je ook wel hebt, is een architectenbureau, waarbij alles eigenlijk gescheiden is. Dat ieder zijn eigen ding heeft, een eigen bedrijfje eigenlijk, maar dat je samen onder één naam werkt, was dat geen optie? Dat was wel een optie, maar toen waren we al iets te ver heen, dus dat moet je dan ontdekken. En daarvoor noem ik dat woord loyaliteit eigenlijk. Omdat je er al bent, ontdek je het te laat. We hebben toen wel een bouwmanagementtak opgericht. En die bouwmanagementtak die had eigenlijk nog genoeg werk, maar partner 1 haalde geen werk binnen. Ik begon het niet zo interessant meer te vinden. Partner 2 die ging er vandoor, dus ja, dan stort het in, dan is het vuur er uit. **En op dit moment heeft u twee bureaus? De één is bureau W..?** Nee. Je hebt namelijk, als je met elkaar samen gaat, dan moet je één of andere BV constructie hebben en dan moet je je eigen naampje hebben. En dat moet bij de Kamer van Koophandel. Dus bureau G doet iets met een maatschap, op dat moment. Dus het was vroeger al: Twee maatschappen die deden dat en die maatschap van mij die heb ik eerst maar even losgelaten. Ik dacht: een koffertje er aan, dat kan ik niet meteen. Dus ik moet eerst even met mijzelf zijn, mezelf terugvinden. En dat heeft geleid tot bureau G. Dus die kon ik gewoon op de voordeur plakken, van: "Ik ben er weer", of: "Ik ben er nog steeds." Want dat is een probleem met architecten, die hebben vaak ontzettend zin om hun eigen naam te houden. Maar ook voor de opdrachtgevers, die weten op een gegeven moment waar je bent en vooral als je helemaal in de tijdschriften maffia terecht komt. Dan is je naam ontzettend belangrijk. En je ziet het ook in het jaarboek: Dat is een jaarboek waar hoofdzakelijk altijd de zelfde mensen van de zelfde generatie in staan. Dus daar zit ook een soort iets, wat heel goed is, maar daar horen wij niet toe.

Hoe werk je nu het liefst, onder bureau W of onder bureau G? Ik werk niet onder bureau G, ik ben helemaal weer opgegaan in bureau W. Dus die vormt nu weer een maatschap met bureau W. Dus even de volgorde: bureau W deed destijds mee met de fusie. Die heeft toen geroepen van: Veel te ingewikkeld allemaal, dat doen we niet. Laat maar huiswerk maken. En toen ben ik een jaar lang elke woensdag naar Hengelo gereisd. Want ze hadden daar ook een vestiging. Hengelo en Rotterdam. En toen hebben we een prijsvraag voor de bibliotheek in Hengelo gewonnen. Met werk maak je werk en toen vond ik het daar zo leuk en ik het was zo gewend. En ik had nu werk, dus toen hebben we de bibliotheek gewoon keurig gebouwd. En toen het ook mis ging bij... bureau V was het op een gegeven moment, dat was de naam. Toen heb ik aangeklopt bij bureau X, dat is nu weer bureau W. Nou moet je al die namen gaan onthouden. Toen heb ik gezegd: "Nou dat bevalt me wel." Toen zeiden zij ook: "Kom op, wat kom je hier doen?" Het heeft met expertise te maken. Ik kan niet voor mezelf werken. Ik kan geen computer bedienen. Ik heb uiteindelijk alleen een vulpen. Dus ik heb in ieder geval een groter bureau nodig om met meerdere mensen te werken. Dat de één tekent en de ander een begroting maakt en een ander een bestek maakt. En dat vonden ze een zeer legitieme reden, om dat weer in te laten stromen. Het is nu zo bij bureau W: er is één meneer die is in de zestig, er zijn er twee, waar ik één van ben, van half vijftig en er zijn er twee 45. Alle vijf partners. Dus er zit wel een soort structuur in.

Denkt u nu, de breuken hadden voorkomen kunnen worden? Daar droom je dan 's nachts van. Daarvoor heb ik dat woord loyaliteit uitgevonden. Als ik wat opgelet had, had het voorkomen kunnen worden. **Op wat voor manier?** Twee manieren. Oprecht tegen over elkaar gaan zitten en zeggen: Zo werkt het niet en we gaan samen door. Maar dan moet je weer een teamspeler zijn. We zijn eigenlijk al begonnen als twee individuen. Dus op het moment dat de één een tentoonstellinkje had, dan ging ik niet mee in het tentoonstellinkje. Dus die meneer profileerde zich ook als individu. We hebben ook een paar keer een sessie gehad met mediators, om te zeggen van: "Zijn jullie nou een team of niet?" Nee, we zijn twee individuen. Dus dan had ik als individu moeten zeggen: Ik vertrek. Dus dat moment was zakelijk gezien een helderder moment geweest, als het eerder opgepakt was. Dan had je het misschien niet zo ver laten komen.

Als je het helemaal opnieuw zou doen, zou je dan hetzelfde pad volgen? Ik zou wel het zelfde pad volgen. Ik zou alleen hopen dat ik wat sneller wat wakkerder was. **Dat zijn dingen die je niet weet van te voren, daar moet je ervaring mee hebben voordat je dat weet.** Precies.

Dan over strategieën. Zijn jullie ook op andere gebieden actief? Dan bedoel je gewoon nu? **Ja, hoe doen jullie het nu?** Nou dat is best moeilijk. Vooral nu, maar dat zullen meerdere architecten nu wel zeggen. We hebben het over bureau W. bureau W heeft een hoofdvestiging in Rotterdam en Hengelo. Dat is historisch gegroeid en we hebben nu een vestiging in Terneuzen. Rotterdam klinkt groot, maar het is vrij kleinschalig. In Hengelo werken we ook voor één, twee, drie, vier aannemers. Dan zegt de één: “Ik heb nu geen werk voor je, ik heb voor jou wél werk.” Dus het gaat op referentie. Terneuzen is op referentie, Rotterdam is eigenlijk ook met referentie. We werken op een soort kleinschalige manier met heel veel referenties en we hebben het grote bureau om al die bestekken en al die Breeam, Lean en alles wat nu op ons afkomt te doen en te BIMmen. Dus dat zit allemaal ingepakt. En van oudsher, want bureau W is redelijk oud, 1856 opgericht, zijn we eigenlijk gegroeid in de gezondheidszorg, omdat we veel kerken, neogotische kerken, weeshuizen, ziekenhuizen... Dan zit je in de gezondheidszorg. En in de woningbouw. Dat zijn eigenlijk de twee. Daarnaast doen we ook kantoorgebouwen en andere soort bestemmingen. **Dat zijn een soort niches waar jullie in zijn gegroeid?** Ja. Met de angst dat je dat stempeltje krijgt dat je alleen maar woningbouw kan. Dus vandaar dat we alles aanpakken. Van varkensslachterijen, dat doen we nu in het Belgische, tot gezondheidszorg. Dat is wel een hele lekkere, omdat we daar heel veel kennis in vergaard hebben. We zijn nu met een revalidatieziekenhuis in Den Haag bezig. En alleen het programma van eisen hebben we al drie jaar over gedaan.

En andere gebieden? Bijvoorbeeld zelf ontwikkelingen, misschien een interieurontwerptak, productontwikkelingen? Ja, ik heb voor Jan Kuipers wat bushalte huisjes gemaakt, ik ben nu met Holy Warming in Haarlem bezig. Dat is een nieuwe prijsvraag. Die komt er nu aan. 10 juni inleveren. 23 juni uitslag. Hoe je met oude gebouwen omgaat. Nieuwe energie. Er zitten gigantische daken op dat soort gebouwen. Moet je dan niet energie 's zomers er af halen en 's winters er in stoppen? En ik ben bezig met energie, dat heb je misschien gelezen. Do It, een prijsvraag die we gewonnen hebben. Dat is een prijsvraag die gaat over bestaande bouw. Hoe je die CO₂ neutraal kon krijgen en ook helemaal energie neutraal. Daar hebben we de publieksprijs gehaald. Door zonneshoorstenen te ontwikkelen. **Een beetje een specialisatie in energie?** En wat op je pad komt hoor. Want je krijg straks natuurlijk: “Hoe ga je straks met je bureau verder?” We zien dat het steeds verder geprofessionaliseerd wordt met de BIMmen en de BAMmen, zo noem ik het maar even. Je moet gewoon goede afspraken met elkaar maken. En goede afspraken is niet erg, maar als er honderd afspraken zijn...

Wat je ook ziet, is: Het wordt steeds ingewikkelder. Alles wordt lastiger. Nee, dat ervaren we niet zo. Maar we zien wel, we zijn één bureau. Ik zie dat er een hele technische groei is. Die moet, zoals jij noemt: ingewikkeld. Die moet alles kunnen. Die moet alle brandweereisen weten, voordat het naar de gemeente gaat, want ik heb geen zin om het terug te krijgen. Die moet inderdaad kunnen BIMmen. We hebben een BIM manager, die stuurt die mensen aan. Je ziet dat ik eigenlijk behoefte heb aan dit veld. De conceptdenkers en de creatievelingen. Dat zijn deze niet meer. Dat zijn de technische. Zeer technisch, maar ook zeer correct. En elk centje moet kloppen. Echt de opletters. Die komen niet meer aan een leuk concept toe. Of ze moeten heel goed zijn, maar dat is wat anders. Maar wat je dus mist in je bureau en wat je nu ook mis ziet gaat is die tussenlaag, tussen mijn vingers, de MTS'ers, HTS'ers, de gewone, ambachtelijk geschoolden. Die vallen nu tussen het schip. Langzaam krijgen die het moeilijk. **Maar zijn die dan niet nodig?** Als ze zelf niet mee kunnen komen om in dat BIM traject door te groeien, dan blijven ze op een bepaald niveau staan.

En hoe wil je nu groeien? Wat voor mensen wil je er nu bij hebben? Dit hè.. (wijst tussen zijn handen). Ik wil meer technauteen hebben en meer een creatievere denktank. **En wil je geen mensen er tussen hebben?** Ik wil ze er wel tussen hebben. Zo zwart-wit is het ook niet. Je moet ook met het BIMmen vrij snel vertellen wat je ontworpen hebt. Dus je moet vrij snel heel reëel worden en natuurlijk passen er ook mensen tussen die er ook al tussen zaten. Maar je ziet dat die hele laag veel technischer aan het worden is. En met onze angst, als die hele laag wat technischer wordt. Die tussenlaag die vroeger ook nog wel eens meedeed met een avondje concept denken, die is daar te moe voor geworden op de één of andere manier. En het zijn allemaal nette bedrijven. Als je een ouder bedrijf hebt, dan gaan ze gewoon 's avonds naar huis. Als je jonge hebt, die gaan nog eens een nachtje door. Op een gegeven moment, CAO'tjes en toestanden, werkt dat heel frustrerend. We hebben nu een soort denktank, met jonge aanstormende mensen, maar ook halen we ze vaak gewoon van de academie. (...) Academie is een hele goede provider voor ons. Mensen weten soms... Mensen? Mannen! Jongens... Meisjes... Die weten soms helemaal niet wat ze moeten bouwen, maar die weten wel: "Hé, d'r komt iemand hier naar binnen en die moet dát zien, die moet dát hebben... Nou hup, we gaan dat doen..." **En personeel? Heb je ook bijvoorbeeld mensen die kunnen renderen, dus heel specifiek verschillende taken?** Nee, het is meer groei. Degene die het kan, kan het en wie het niet kan, gaat het bijleren.

Dan een algemenere vraag, wat zie je als succes? Voor jezelf, maar ook voor je bureau. Wat zou je willen bereiken, waarvan je denkt: Nu ben ik een succesvol architect? Succes heeft meer te maken met dat je leuke opdrachten krijgt. Je timmert aan de weg en als het ook nog gebouwd wordt, dan ben je eigenlijk al tevreden. Nou, niet al tevreden, maar als de plannen en ideeën die je hebt, dat je die ook waar kan maken. Dat is succes voor mijn gevoel.

En een iets persoonlijkere vraag. Ben je getrouwd? Kinderen? Nee. Ik merk het vaker dat mensen die dat wel hebben. Die zien als succes dat ze een financiële zekerheid willen hebben. Ja, maar die zekerheid... Ik heb wel mijn ondernemersbuikpijn, als je dat bedoelt. Mijn ondernemersbuikpijn. Vorige week had ik iemand, die belt op voor een zorgcentrum. Leuk en ik ben er al een jaar mee bezig. "Zullen we na de bouwvak verder vergaderen?" Dan denk ik: "Drie maanden doorsturen, geen rekening sturen? Dat is idioot!" Nee, die ondernemersbuikpijn is er wel. En als je succes koppelt aan centjes verdienen, dan zou ik het een stuk rustiger hebben als dat regelmatig ging. En dat is waarschijnlijk ook dat ik die bedrijfsbeëindiging een keer meegemaakt heb, want dit is wel een éénkamerwoning. En toen hadden we twee woningen. Eén in Rotterdam én één in Amsterdam. Dus je laat wat varen. En je ontdekt ook dat je bij je ambacht moet blijven bij je *style* moet blijven, maar ja, als je verdient en het gaat goed, dan parkeer je dat. En als je dat succes noemt. Dat hoeft niet van mij zo, meer een constante lijn. Dat levert wel buikpijn op. En ik zoek het toch elke keer weer op. Dat is ook het rare van ondernemers.

Je hebt in de literatuur een onderscheiding tussen bureaus die echt creatief zijn, vaak een beetje chaotisch. Dat zijn wij niet. En aan de andere kant heb je de echte ondernemers, waarbij alles strak geregeld is. Bij een schaal van één op tien, waarbij één het hele creatieve is en tien is ondernemer, waar zie je jullie? Nee, we zijn een goeie zeven hoor. Dat heeft meer te maken dat wij het zakelijk heel goed geregeld hebben, maar het betekent ook dat er wel ingegrepen moet worden. Dat is heel vervelend voor iedereen. Maar dat er ook een team is. We hebben twee, drie jaar geleden gezegd: "Kijk eens om je heen wat er met architectenbureaus gebeurt. Er gaat dertig procent er uit bij iedereen. Dus wij gaan er 25 procent er uitzetten." Gewoon gezegd, en toen gekeken hoe iedereen gereageerd heeft. En toen heeft iedereen tien procent van zijn salaris ingeleverd en toen hoefde er nog maar vijftien procent uit. Dus er zat wel een soort luxe. Iedereen kon met minder geld. Wij ook, hoor. Iedereen. De administrateur heeft toch door hoeveel jij verdiend, dus die klept dat toch door. Dus dat moet je echt doen. Dus dat hebben we toen gedaan. En we ontdekken dat het best ook kon. Daar schrik je toch van, want dan is het toch te luxe ingepland. En we lopen nu wel met dat hele BIM

verhaal en grote ziekenhuizen er tegenaan, dat we het eigenlijk te druk hebben en er weer mensen bij moeten. Dus ja... goed. Maar we hebben dit dus wel even geabsorbeerd. Maar als je onze werkenlijst ziet, zijn die heel divers. Alleen je komt ons niet in de vakliteratuur tegen. Dat zou een frustratie kunnen zijn van wat je nou wilt bereiken. Als je het net over je beroepsverhaal hebt, dat je daar wel in kwam. Maar ja, je moet ook zakelijk blijven. Je moet ook goede gebouwen maken.

Als je een keuze zou hebben, óf in de vakliteratuur komen, dus waardering voor je werk door collega architecten, óf dat de klanten tevreden zijn? Ja, wij zijn nu echt de klantmeneer. **Maar hoe zie je dat voor jezelf?** Dat is echt heel dubbel, dat weet ik niet. Ik vind het prima om in een blad te komen. Dat zou ik fantastisch vinden. Ik heb het in het verleden wel gehad, in De Architect, omdat ik toen wat kleiner was. Maar op een gegeven moment... Het is niet zo zeer zo dat je met de klant bezig bent. Of nou, misschien ook wel, omdat je de financiën voor de klant in de gaten houdt. **Hoe gaat dat dan?** Het is heel bedrijfsmatig. Je mag zoveel uren aan een project besteden. Je mag zoveel uren aan die klant besteden. Hij moet tevreden zijn, dus bijna al die uren gaan aan die klanten op.

Wat is je ideale bureaugrootte? Hoe zie je zelf je ideale bureau? Eén op tien vind ik ideaal. Eén partner, tien mensen, ongeveer. Dus als je met zijn tweeën zou zijn, heb je er twintig nodig. We hebben nu ongeveer veertig en we zijn met zijn vijven. Dus één op acht. Dat moet beter. **Toch zitten jullie er aardig in de buurt?** Ja, maar... Nee. Als je vraagt wat ideaal is, dan één op tien. Maar dan denk ik wel dat ik drie jonge creatievelingen nodig heb en vijf harde werkers en daartussenin administratie en regelen.

Kun je vertellen hoe jij een verschuiving ziet in de architectuur? Wat zie jij als de grootste problemen voor architecten op dit moment? De zogeheten professionalisering. Dus dan toch even het BIM-verhaal maar even. Je moet beter zijn. We zijn nu nog beter, maar we zouden ingehaald kunnen worden door aannemende partijen. Het kan maar zo. We hebben nu een ervaring dat we allemaal moesten BIMmen. We gingen er op de knietjes naar toe, we dachten: "We kunnen het wel een beetje." Maar toen bleken de andere mensen van andere partijen het helemaal niet te kunnen nog. Dus we hebben een voorsprong. Maar die voorsprong, die gaan we gewoon kwijtraken. **Ten opzichte van andere architectenbureaus of ten opzichte van andere partijen?** Nee, ten opzichte van andere bouwers. Industriële bouwers, gewone bouwers, dikke aannemers. Die voorsprong gaan we kwijtraken. Dus waarom heb je me nog nodig? Dat is een hele grote vraag. Dus óf voor hele specifieke programma's van eisen, zoals een ziekenhuis, het uitpuzzelen, hoewel dat ook eigenlijk zo langzamerhand fabriekjes worden met een poli. Of ja, dat je toch misschien een ander gebouw maakt dat iemand niet had kunnen verzinnen. Dus uniciteit wordt belangrijker. Maar of je dan op een gegeven moment dat hele BIM verhaal niet af moet stoten naar een partij? Dat zou best kunnen.

Ik zie zelf ook dat er een verschuiving is. Dat architecten steeds meer de conceptbedenker worden. Andere partijen nemen steeds meer taken van de architect over. De milieutechnici, bouwmanagers... Ja, maar dan gaat wel iets heel gevaarlijks ontstaan, want wij willen ook eigenlijk de ambachtsman, de modulator blijven van de BIM. Want juist als die processen gaan glijden, dan ga je. Niet dat mensen het bewust of onbewust doen, maar ze gaan vanuit hun eigen discipline met het ontwerp op de loop. Dus, hoe blijf je kwaliteit bewaken? **Je moet eigenlijk ook een spin in het web blijven?** Ja. Dus de ambachtsman die alles leidt. **En hoe ga je daar mee om?** Wij proberen bij alle BIM processen zelf de BIMmanager aan te wijzen. **Je wilt zelf alles in huis hebben en zelf de leiding hebben?** Ja, je ziet die markt verschuiven, dus ik weet niet of dat blijft lukken. **En denk je dat het uiteindelijk goed komt?** Ik weet niet hoe het met typen van gebouwen gaat. Kijk, als er nou straks heel grootschalig, ik noem maar een voorbeeld, ziekenhuizen, helemaal verzonnen worden door mensen. Dan gaan wij, we zijn daar nu al een beetje mee bezig, kijken: "Daar wordt je lekker behandeld, geknipt en geschoren, maar er is ook nog een lijntje met de stad?" Waarom verzin je niet

boven al die winkels, wat ze in Brazilië veel doen, boven de winkels een universiteit? Dan heb je het altijd vol in de straat. Waarom verzin je niet dat oma gewoon bezocht kan worden als je naar de HEMA gaat? Dus oma gaat even met de ambulance er heen voor een nieuwe hartklep en komt ze weer terug liggen. Dat zijn ideeën die ons bezig houden. En daarin zie je straks dat er een te grote fabriek naast de snelweg staat, een ziekenhuis, dat op een gegeven moment dingen gaat missen en dan gaan ze ten opzichte van elkaar concurreren en dan moeten ze weer uniek zijn. Dus daar proberen we wel iets in te doen.

En voor een startende architect? Wat vind jij de grootste problemen? Een startende architect? Ik vind dat die alles moet kunnen. Lekker even technisch scholen, goed kunnen tekenen, goed kunnen renderen, goed bestekken kunnen lezen. Hij moet eigenlijk alles kunnen. Moet zijn uniciteit verdienen met bloedelings 's nachts door te gaan met prijsvragen en toestanden om zich maar te vestigen. En daarnaast moet hij ontzettend goed werken, hij of zij, aan zijn relatiepatroon. Je begint met je oom en tante. Huisje voor je ouders en een dakkapel, maar dan toch graag de burens er om heen en dan de arts in de stad. Dus: Hoe zit je in je sociale netwerk? Hoe kom je vanuit een sociaal netwerk? Had je zo'n dikke studentenclub of heb je altijd gehockeyd, waardoor je opdrachtgevers overal hebt lopen? Hoe bouw je een netwerk? En daar moet je eigenlijk vijftig procent van je tijd aan besteden, vind ik. **Maar dat is iets algemeen, dat is iets voor alle architecten.** Maar dat doen ze niet. **Ja, dat klopt... maar dat is altijd zo geweest. Je moet je netwerk altijd verbreden.** Je netwerk, daar moet je aan werken. **En hoe doe jij dat?** Door mezelf te zijn en mensen tegen te komen. **Maar ga je feestjes af?** Nee, nou... Ja. Want je hoort er ook bij te zijn. Waarom sta je met een advertentie in de krant? Dat is alleen maar een advertentie omdat je er nog tussen bent. Daar werf je niks mee, maar je laat wel zien: Ik hoor er nog bij. Dus de feestjes, partijen en paardje springen en zo, dat is allemaal: Ik hoor er nog bij. Maar de relaties en mensen die je per ongeluk tegenkomen, die jou ook interessant vinden, waar je iets mee hebt, of niet iets mee hebt, die proberen we wel te volgen. Dan zie je, dat is mijn probleem nu, mijn netwerk begint zo langzamerhand heel erg feestjes te geven omdat ze met pensioen gaan. Ze zijn zo'n tien jaar ouder. Dus dan heb ik iets van: Verdomme, we hadden het net zo leuk. Dus ik moet veel meer en dan wil ik niet te spastisch bij iedereen op visite, dus ik zit nu in de roeiboot geloof ik en ik heb daar nu één, twee, drie opdrachten uit. **Ik was laatst met een andere architect, een jonge architect, die was net begonnen. Hij zei dat hij vijftig, zestig procent van zijn tijd bezig was met netwerken. Maar dat deed hij heel gericht. Dat hij bij allerlei clubjes lid werd dat hij allemaal borrels heel specifiek afging. Hij zat er erg op te hameren. Maar andere architecten die hebben meer van, het komt wel.** Nou, ik heb wat leuks gelezen, toen was ik nog klein. Het was UN Studio, Berkel en Bos. Ik las één van zijn eerste interviews. tien, twintig jaar geleden of zo. Dat Mevrouw Bos bijna tachtig procent van haar tijd besteedde aan het schrijven van artikelen voor onze van Berkel. Dus de eerste schetsen die gingen met zo'n artikel in de krant. Toen had hij één gebouwtje in aanbouw: Zo'n artikel in de krant. En op een gegeven moment is hij echt als een flaming star... Dus daar zit heel veel energie ook in de publiciteitskant. En maar richten en maar zorgen dat je gepubliceerd wordt. En maar dit, en maar dat, en maar hard-to-get spelen. **Doe jij dat ook?** Nee, dat lukt mij niet. Ook omdat ik vind dat ik niet zulke hoogdravende ideeën heb. Of ik ben te bescheiden. Daar zit ook iets persoonlijks. Dus dat doe ik niet. **Hoe pak jij dat aan?** Nou, ik ben wel eens per ongeluk bij iemand in de buurt, waar ik niet in de buurt hoeft te zijn. En inderdaad, werkverbanden uit het verleden zijn blijvend belangrijk. Want als je niet teleurgesteld hebt, ook al hebben ze zelf geen één-op-één werk, dan praten ze dat wel door. Dat blijft belangrijk. Vooral veel verschillende rare cursussen volgen. Een rare managementcursus heb ik gevolgd een keer, waar zelfs een blok psychoanalyse in zat. Met mensen uit de cursus die allemaal verschillende ondernemers waren. Je mocht niet van hetzelfde bedrijf ondernemer zijn. Daar heb ik nu ook al drie dikke opdrachten uit. **Ik merk ook dat het helemaal niet goed is om te socializen met andere architecten, want die hebben geen opdrachten voor je.** Die hebben geen opdrachten, maar je hoort er weer even bij. Die zijn altijd weer jaloers op elkaar. "Oh, was jij d'r ook bij?" Beide. Socializen met andere architecten moet je gewoon doen in je vrije tijd.

In de toekomst, wat denk je, als startende architect, waar je een kans kan maken? Welke sector? Welke gebieden? Nou, je ziet een soort snelheid in de architectuur, ingegeven door technieken. Kijk maar even hoe dingen beplakt worden en bemonsterd worden. Dat kan van bus tot interieur. Er zit een soort snelheid in. En je ziet dat die snelheid er in blijft zitten. Dat dingen heel snel verouderen. Jij loopt al niet meer in de winkel rond die dat logo nog maar zó heeft, maar je gaat naar die winkel. Dus die snelheid, die moet je eigenlijk zien te pakken. Grafici hebben dat te pakken. Interieur menen wel, maar die moeten het maar verkocht zien ook. Als architecten met die snelheid van denken... Social media, alles komt er bij kijken. Die snelheid van denken, die moet je eigenlijk voor zijn.

Dat is inderdaad nog een vraag. Social media, doen jullie daar nog iets mee? Weinig nog. **Twitter, Facebook, een blog bijhouden?** Ik doe het wel. Mijn LinkedIn gebruik ik als telefoonboekje. En ik zit in heel specifieke groepen. Hele specifieke. **Iets met Brazilië, zag ik?** Ja, Holland/ Brazilië. Ik ben nu benaderd door een gemeente uit Brazilië. Die komen op bezoek nu. Die hebben een haven probleem, want ze hebben olie gewonnen. Nou, dat kan ik niet, dus ik heb Kuipers Compagnons ingeschakeld, dat is een groot bureau. Dan gaan we ze ontvangen. We gaan een workshop geven. Ik heb geregeld dat ze door de burgemeester van Rotterdam ontvangen worden. Dan hebben ze aandacht. Dus dat soort dingen doen we wel op die manier.

Ik ben er een beetje doorheen. Heeft u zelf nog iets toe te voegen? Blijf scherp. Als je een harde leer lesje wilt, dan is dat wel loyaliteit. Je moet wel weten wat je voor je zelf doet. Welke kant je op wilt groeien. Je moet een kant bepalen die je op wilt groeien, dat vind ik echt essentieel. Dat je er vanaf gaat wijken, prima, dat is niet interessant. Die trein die rijdt elke kant op. Maar je moet een gek soort doel hebben. Het overkomt je niet. **Bedoel je dan een niche?** Wat je wil! **Een specialisatie?** Zie je dat je ineens bij bepaalde mensen een soort van opdracht krijgt, zoek die bepaalde mensen op. Zie je dat je heel goed bent in een niche, maak die niche beter. Maar stippel een bepaalde lijn uit. Jij hebt voor jezelf je bureaumanagement lijn uitgemeten. Nou, op een gegeven moment gaat het weer kriebelen, of niet, dat maakt niet uit. Of je wordt die bureaumanager van zo'n soort organisatie, of je gaat straks aan de andere kant kijken voor de opdrachtgever of de projectontwikkelaars. Weet ik veel. Maar bepaal een lijn en blijf alert op die lijn. Dat is een hele grote. Er zit een soort romantiek in het vak. Je wilt het gebouwd zien, daar ga je wel eens heel ver in. Je moet wel zakelijk blijven. En probeer niet op elkaar te letten. Als de één een idee heeft en eigenlijk geremd wordt door de ander, dan moet ie maar even doorschieten. Als de ene mooie productielijnen ziet die verder niet heel interessant zijn maar wel heel slim zijn voor die opgave, moet ie wel door. Je moet wel elkaars kruisbestuiving blijven, maar je moet niet elkaars rem worden.

8. Interview Bureau H

Geïnterviewde: Respondent 9
Type: Schriftelijk interview
Datum: 05 augustus 2011
Tijd: n.v.t.

Informatie

Respondent 9 TUDelft 2010

Wanneer ben je begonnen aan je studie? Wanneer ben je afgestudeerd?

Kun je meer vertellen over je studie? Heb je activiteiten naast je studie gedaan? Werken bij bureau? Commissies? Cijfers?

Ik ben in 1999 begonnen met de eerste fase van mijn studie aan het Ribacs (HTS/ HRO Rotterdam). Hier heb ik Bouwkunde gestudeerd met als differentiatie Architectuur. Ik heb in 2004 mijn diploma behaald (Bachelor of Built Environment). Tijdens deze periode ben ik ook veelvuldig actief geweest in diverse medezeggenschapsorganen en ook nog eens werkzaam geweest als teaching assistant. Om vervolgens in 2006 aan mijn Master te beginnen op de TU in Delft (periode 2005 stond in teken van reizen, etc.). Hier heb ik in 2010 mijn master diploma behaald.

In het algemeen heb ik vooral de tweede fase van mijn opleiding als erg verrijkend ervaart (incl. buitenland periodes). Dit doordat ik toen echt door gelijkgezinde ontwerpers omringd werd. En ook nog eens met goede professoren in contact kwam, die mij echt stimuleerden om het beste uit mezelf te halen. Op de HTS was dit eerder een schaarste dan een regel,. Door dit gegeven voelde ik me vooral niet begrepen tijdens de HTS. Achteraf gezien was het misschien erg verstandig geweest, om direct na het behalen van mijn propedeuse door te stromen naar de TU. Maar ja... dan had ik waarschijnlijk ook niet zo een sterke technische basis gehad... en gedegen werkervaring.

Kun je meer vertellen over je eerdere ontwerp projecten, wat hield het in en wat deed je er?

(2006-2010) Project Z is een initiatief van mij... dat bestond uit een groepje van gelijkgezinde zelfstandige ontwerpers die samen ervaringen met elkaar deelden en ook echt projecten realiseerden. Om zodoende al tijdens de studie periode relevante ontwerpervaring op te kunnen doen. En dus ook een portfolio op te bouwen. Gedurende een periode van 4 jaar hebben we niet alleen diverse projecten gerealiseerd maar ook een atelier ruimte in het centrum van R'dam vergaart. Alsmede elkaar versterkt en ondersteund tijdens de afstudeer periode.

(2008) Bureau Z is een bureau voor interieurarchitectuur... Hier ben ik tijdens een periode van ruim een half jaar in dienst geweest als ontwerper/ technisch tekenaar. In deze periode heb ik naast het veelvuldig vervaardigen van bouwaanvragen ook een conferentietafel ontworpen en meegewerkt aan een interieur voorstel voor een zorgcentrum voor allochtone ouderen.

(2007-2008) Bureau Y is een architectenbureau. In deze periode heb ik als zelfstandige (onderzoeker/ ontwerper) meegewerkt aan een onderzoek voor Ballast Nedam. Dit was meteen ook de start van mijn onderneming.

Voor de bovengenoemde bureaus had ik al veelvuldig werkervaring opgedaan. Als bouwkundig tekenaar bij diverse kleine bureaus. Heb altijd al moeten werken om mijn eigen studie te kunnen bekostigen. Dus waarom dan niet meteen in mijn vakgebied? Deze mindset heeft me wel een voorsprong opgeleverd ten opzichte van de rest.

Daarna ben je voor jezelf begonnen. Wanneer is het bureau opgestart? Heb je daar bewust voor gekozen? Wat was je motivatie om niet eerst ervaring op te doen? Denk je dat het veel heeft opgeleverd?

Ik ben dus niet bewust begonnen met mijn eigen bureau... Dat was meer uit noodzaak. Want bureau Y kon mij niet in dienst nemen (vanwege recente start). Dus was het voor de hand liggend om als zelfstandige ingeschakeld te worden. Ik had hiervoor in project Z al relevante werkervaring opgedaan. Dit heeft mij zeker veel opgeleverd. Ik kan binnen een project meerdere fases overzien.

Kun je meer vertellen over je eerste opdrachten? Hoe heb je je eerste opdracht/(en) binnengekregen? Wat waren dat voor opdrachten?

De eerste opdrachten zijn allemaal via netwerk gegaan. Dit waren dan voornamelijk interieur ontwerpen voor diversen clubs of culturele avonden.

Wat onderscheidt jouw bureau van andere bureaus? Heb je plannen om jezelf in een niche te begeven?

Denkt dat dit het lef is om me dus te focussen op een niche.

Waarom heb je besloten zonder partners te werken?

Had ik min of meer al ervaring mee (project Z). Wilde nu zonder concessies mijn eigen ding doen.

Als je het nu opnieuw zou doen, wat zou je anders doen? Waar zou je meer aandacht aan besteden? Heb je fouten gemaakt?

Wat ik anders zou doen is dus eerder switchen naar de TU. Fouten heb ik zeker gemaakt, maar dit zijn zeer waardevolle leermomenten geweest. Dus ik spreek in deze liever niet van fouten.

Kun je meer vertellen over je connectie met street art en graffiti? Waarom heb je besloten dit te integreren in je werk? Op wat voor manier helpt het je?

Het is heel simpel... dat is waar ik vandaan kom en waar ik dus mee ben opgegroeid. Ik ben dus geheel mezelf. Ik weet niet of het me helpt. Maar merk wel dat ik precies weet wat er in de stad speelt.

Wat zie je als succes? Wat zou je (minimaal) willen bereiken? Op het gebied van inkomen? Publicaties? Heb je liever waardering bij het grote publiek of waardering bij collega architecten?

Waar ik momenteel nu al bevindt met bureau H is al een succes. Vooral omdat ik echt midden in de crisis ben begonnen en ook nog eens direct na mijn afstuderen. Publicaties til ik niet zo zwaar aan... mits het direct op een opdracht uitmondt. En wat betreft waardering bij andere architecten idem.

Voor mij is het simpel... veel publicaties en alom respect bij je collega's maar geen opdrachten en je moet aan de bijstand. Is voor mij echt geen optie!!! Dus dan is de keuze gauw gemaakt...

Welke strategieën gebruik je om klanten te werven?

Vooral eigen netwerk maximaal benutten. Word-to-mouth... werkt het best!!!!

Hoeveel tijd besteed je momenteel aan acquisitie? Ben je van plan dit te veranderen?

Denk momenteel tien procent. Wil dit zeker wel gaan veranderen. Je kan nooit teveel opdrachten hebben... Vooral niet in deze periode.

Je hebt een website en een LinkedIn account. Merk je dat dit iets oplevert? Heb je nog andere manieren om je opdrachtgevers te bereiken?

Eigenlijk merk ik er nu nog niet echt veel van.

Kun je vertellen jij een verschuiving ziet in de architectuurpraktijk in de afgelopen tijd?

Hoe denk je hier mee om te gaan?

Ik weet niet hoe het hiervoor was..., omdat ik nu eenmaal in de "crisis" ben begonnen. Dit is mijn realiteit!!!

Op welke vlakken denk je dat startende architecten een kans maken? Waar moeten startende architecten zich op richten?

Denk vooral ook samenwerken met gelijkgezinden, om zo dus ook gezamenlijk grote opdrachten binnen te halen.

Heb je zelf nog iets toe te voegen, waarvan je denkt dat het een aanvulling kan zijn voor mijn onderzoek?

Nee.

9. Interview Bureau I

Geïnterviewde: Respondent 10
Type: Interview op locatie
Datum: 07 september 2011
Tijd: 16:00 -

Informatie

Respondent 10

1978 – 1982	HTS Den Bosch
1982 – 1987	Technische Universiteit Delft
1987 – 1992	Bureau Z
1992 – 2011	Bureau Y
2011 – Present	Bureau X
2011	Gastdocent TUDelft
2007 - nu	Welstand Midden Nederland

Partner 1

1994 – 2001	Technische Universiteit Delft
2002 – 2011	Bureau Y

Introductie

...bouwtechniek dingetjes. **Ik las het.** O ja? **Ik heb even snel uw LinkedIn en Twitter bekeken en daar gaan we het zometeen ook over hebben.** Ik vind het reuze spannend om te gaan doen. Zoals je hebt gezien leidt Twitter nog een embryonaal leven, maar het is eigenlijk net als met LinkedIn. Ik ben daar nou een jaar geleden mee gestart. Ik had zoiets van: "Ik zie wel", maar dat loopt eigenlijk gewoon goed. Facebook en Twitter, daar ben ik overigens nog maar een maand of twee, drie mee bezig, dat weet ik niet. Hopelijk... Of dat wat is...? Ik zie het wel. **Ik zag dat u in de afgelopen twee maanden nog niet zo heel veel heeft gepost.** Er is A, weinig gebeurd, want ik was op vakantie en ik ben niet zo iemand die al woensdagochtend roept van: "Jongens, het is mooi weer laten we naar buiten gaan." Op Twitter... Dat vind ik iets te. **Nee, dat ben ik helemaal met u eens. Maar de mogelijkheden, hoor je altijd, van social media zijn ontzettend groot.** Je moet wat te melden hebben. Ik vrees dat ik dan toch te weinig te melden heb. Dan val ik door de mand. **Is het voor architecten nodig is om een Twitter account te hebben? Architecten zijn vaak maar met met één of twee dingen zelf bezig.** Nou, ik merkte op een gegeven moment, dat het handig is, omdat die koppeling met LinkedIn er is om even snel berichtjes achter te laten. Dat vond ik in LinkedIn weer niet zo handig, dus in die zin heb ik zo iets van: "Nou, ik zie wel... En ja, Facebook is toch wat te veel... De strandfoto's en zo..."

Ok, ik zou willen beginnen met uw studie. Heel kort. Kunt u daar wat meer over vertellen? Hoe is dat gegaan? Ik zag al vijf jaar HTS en daarna Delft vier jaar. Nou, ja of ik heb het verkeerd opgeschreven. **Nee, nee, ik heb verkeerd gerekend.** Nee, ik heb de hele technische, hoe heet het? Alle technische opleidingen gehad. Ja, in volgorde. Ik ben op de LTS begonnen en daarna MTS, HTS en toen TU. TU dat ben ik gaan doen, omdat toen, in 1982, toen ik van de HTS af kwam, hadden we ook een crisis. Ik dacht altijd dat dat de ergste was, maar volgens mij is deze toch wel erger. Ik heb toen drie maanden gesolliciteerd. Het was eigenlijk de bedoeling dat ik zou gaan werken en dan naar de Academie van Bouwkunst, maar er was gewoon niet aan werk te komen en toen dacht ik: "Ik ga overwinteren in Delft." En daar heb ik eigenlijk nooit spijt van gehad. Toen ik daar in '87 van af kwam zat ik binnen twee weken bij de bureau Z en daarna eigenlijk altijd lekker kunnen werken.

Hoe heeft u dat gedaan? Heeft u daarnaast gewerkt? Heeft u een actief studentenleven gehad?

Nee, actief studentenleven niet. Ik was natuurlijk door mijn vooropleiding ook al wat ouder dan een aantal van mijn studiegenoten. Hoewel ik in een groepje zat met mensen die ik overigens nog regelmatig tref, die ook allemaal HTS hadden gedaan. De ontmoetingsweek was eigenlijk net een, nou ja, een geselecteerd groepje met allemaal mensen die allemaal HBO gedaan hadden. Het was op zich heel leuk. Ik woonde toen al in Amsterdam. Dan is het toch anders. Als je in Delft zit. Dan is het anders dan wanneer je op en neer reist. Ik heb wel eigenlijk steeds veel erbij gewerkt na mijn MTS stage die ik bij een architectenbureau had gelopen, ben ik daarna in mijn eindexamenjaar MTS 's zaterdags in de weekenden bij een architect die ik daar had leren kennen, bij mijn stageadres, ben ik gaan werken. Gewoon dom tekenwerk, varkenstallen, aanbouwtjes en dat soort dingen. Maar gewoon ontzettend leuk. Leuk om te doen en, nou ja, je bouwt er toch wel een hoop kennis mee op. In de HTS is dat door gegaan. Omdat ik MTS had gedaan hoefde ik maar een half jaar stage te lopen, maar ja, het was gewoon een systeem, waarin je per jaar overging, dus ik had niks aan dat half jaar dus ik heb doorgewerkt bij het bedrijf waar ik stage had gelopen en daar heb ik ook steeds in de vakanties gewerkt. Vervolgens in Delft hoefden wij geen stage te lopen, maar ik heb toen een jaar hier bij een bureau, hier in Amsterdam gewerkt met heel veel plezier. En toen, na mijn studie, toen had ik eigenlijk vrij snel een baan.

Bureau Z was toen ook wel een redelijke populair bureau. Ja, het heette toen nog net anders. Ik kwam daar in oktober toen heette het nog net heer Z, heer Y, heer X, heer W, maar heer Z ging per 31 december weg en toen schoven 1 januari heer V en heer U aan en toen heette het bureau Z. Ik geloof dat we met 45 man waren, dus het bureau is eigenlijk daarna enorm geëxplodeerd. Het is veel groter geworden, maar goed. Ja, het was wel een heel leuk bureau om te werken. Leuke opdrachten en ja, ze hadden al heel snel zoiets van: "Nou, ga het maar doen." Je werd daar echt in het diepe gegooid. **Toen heeft u ook zelf opdrachten gedaan? Of was u toch nog een beetje...?** Nee, (...) dat hangt er een beetje van af wat je, zelf opdrachten, wat je daarmee bedoelt. Zelf werk binnenhalen is, of in ieder geval, dat was daar niet toegestaan. Het bureau draaide op het werk wat de maten binnenhaalden en eigen werk, daar begonnen ze niet aan. Dat was later bij bureau Y anders. Dat is ook één van de redenen dat ik weg ben gegaan. Maar vervolgens lieten ze je bij de bureau Z wel heel erg vrij in je werk. Ja, ik was dus wel bij een klus waarbij één van de maten hoofdarchitect was, maar zowel als projectleider, of als assistent architect of als assistent ontwerper had je heel veel vrijheid, want ze hadden zoveel klussen, die architecten konden onmogelijk al die opdrachten in hun eentje af, dus dat werd heel snel de organisatie in gedelegeerd.

En bij bureau Y, daar heeft u heel lang gewerkt? Ja. Ook helemaal opgebouwd? Ja, ik kwam daar dus binnen als zelfstandig werkend architect, projectleider, omdat ik, ja, ik had toch wel de behoefte om ook eigen klussen te kunnen doen, want als iemand bij je komt en zegt van: "Kun je dit of dit voor me regelen?", dat je dat ook kan doen en dat kon bij bureau Z niet. En bovendien, ik had daar vijf jaar gewerkt en ik dacht: "Ja, dan heb ik daar mijn eerste lustrum bij mijn eerste baas en nou kom ik nooit meer weg en zit ik hier tot mijn pensioen." Want ik had het wel erg goed naar mijn zin dus ik was eigenlijk een beetje bang dat ik daar zou blijven hangen. Dat is misschien raar om daar bang voor te zijn, maar nou ja, ik dacht van: "Ik moet nu wel..., het is niet zo goed voor me." **En bureau Y, bent u daar partner geworden uiteindelijk?** Ja, dus ik kreeg daar veel meer zelfstandigheid. Ik werd veel meer ook diegene die de vormgeving van de projecten waaraan ik werkte eigenlijk van stap nul bepaalde. Ik heb daar achttien jaar gewerkt en na elf jaar ben ik daar partner geworden. **Ik zag ook een paar projecten. De New Kit is die van u persoonlijk?** Ja. **En de villa op de Minervalaan?** Ja, die ook.

Heeft u, toen u begon bij de Architecten Cie, had u toen al besloten voor uzelf eerst ervaring op te doen? En na hoeveel tijd dacht u toen zelfstandig te gaan worden? Hoe had u dat gezien,

toentertijd? Zelfstandig worden was niet zozeer een drijfveer voor me. Ja, weet je, als architect denk je er altijd wel aan: "Goh, het zou leuk zijn om een eigen bureau te hebben, maar het werken in een constellatie met veel collega's en doordat je in een groter bureau zit, grote opdrachten, is ook wel interessant. En ja, als je in je eentje zit, is de kans dat je echt iets groots krijgt, die is wat minder groot. Nou vind ik een grote opdracht niet per se noodzakelijk, want kleintjes zijn ook vreselijk leuk. Ik heb een heel klein opdrachtje gehad bij bureau Y. Een klok in de promotiezaal van de universiteitsbibliotheek. Dat is één van de leukste opdrachten die ik ooit gedaan heb. Het is echt maar een heel kleintje, maar zeg maar een hele brede range van dakkapellen tot stedenbouwkundige studies en ontwikkelingen. Dat je alles kan doen is wel is wel erg leuk. Ja. Één van de eerste klussen die ik bij bureau Z deed was als projectleider/ projectarchitect, de nieuwbouw op het Roeterseiland, hier vlakbij. Dan praat je over 20.000m² en ja, dat is gewoon ontzettend leuk om te doen. Ik vond het doodeng, maar bij het bureau hadden ze zoiets van: "Nou, hup. dat kan je wel. Ga het maar doen." En dat, ja, is toch wel te gek. **En wat heeft u uiteindelijk doen besluiten om toch voor uzelf te beginnen?** Nou, het belangrijkste was eigenlijk dat samen met mijn collega waarmee ik nu bureau X heb. Zij was ook partner bij bureau Y. Iets minder lang, vijf jaar ofzo, afgelopen vijf jaar, en het was eigenlijk de bedoeling dat wij het bureau over zouden nemen. Het bureau had eigenlijk in de afgelopen dertig jaar, nou, gewoon een goede naam opgebouwd. Het zat altijd zo rond de 25 mensen. Als het wat slechter ging twintig als het beter ging dertig. Dat is een mooie omvang, daar kan je eigenlijk alle opdrachten mee aan en je kan ook een aantal opdrachten gelijktijdig daarmee doen. En er zit heel veel expertise in. Dingen die je zelf niet zo goed kan, die kan je makkelijker overlaten aan collega's die dat wel goed kunnen. Dus eigenlijk vinden we dat alle twee ook nog steeds een hele prettige omvang van bureau. Dat zouden we op zich best graag hier van bureau X ook willen bouwen. Nog even afgezien van wat je net zei: "Hoe architectenbureaus er in de komende tijd uit gaan zien", maar dat was lekker werken en zij had daar tien jaar gewerkt en ik achttien jaar. Dat betekent dat je, dat je nog wel een aantal projecten op het moment dat je daar weggaat, laat je dus ook een deel van je geschiedenis als architect achter. Het is, ik ben nog steeds wel de architect van de New Kit, maar ik moet er wel altijd bij zeggen: "Het is in mijn periode bij bureau Y." Dat is een overweging geweest. We wilden eigenlijk het liefst met het bureau door, maar aan het eind van het verhaal, onderaan de streep zijn we daar gewoon niet uit gekomen. Het is niet alleen het overnamebedrag, maar eigenlijk gewoon de constellatie, waarin je een beslissing neemt om zo'n bedrijf over te nemen, ja of nee. Dat is niet makkelijk geweest. We zijn daar toch lang mee bezig geweest om dat helemaal door te spreken en ja, het is gewoon... **Hoe zat het? Waren er andere partners die er dan uitmoesten, of...?** Ja de directeur/ groot aandeelhouder die, zoals de naam al zegt, het merendeel van de aandelen had, die ook daar met het bureau 32 jaar geleden is begonnen, die moet dan uitgekocht worden, op één of andere manier. En dat is ook terecht natuurlijk, hij heeft daar hard aan gewerkt zijn hele leven. Ofwel hij blijft aan boord en je neemt een groter stuk over, je komt meer als gelijkwaardige partners binnen zo'n bedrijf te staan maar zijn idee was eigenlijk wel, ook vanwege zijn leeftijd: "Nou, ik vind het eigenlijk wel een goed idee om het hele spul te verkopen." Hij kende ons natuurlijk, hij zag het op zich ook wel zitten, maar ja, het punt is zolang je het over aardige toekomstperspectieven en ja, algemeenheden en visies en zo hebt, dan kom je er wel uit, maar als je zo'n bedrijf gaat overnemen, dan komen de boekhouders om de tafel en de juristen en dan ga je alles opschrijven en je maakt afspraken met elkaar. Zoals ik net al zei, daar zijn we niet uitgekomen. **Is dat, als ik vragen mag, met ruzie gegaan, uiteindelijk?** Nee. **Nee? Het is wel goed gegaan?** Nee, je gaat niet uit elkaar, omdat je het zo leuk hebt met elkaar, maar het is wel met respect gebeurd en ook wij doen ook nog werk voor haar er zijn natuurlijk een aantal klussen, die lopen door, die partner 1 of ik binnen hebben gehaald. Die nog doorlopen, ook op dit moment nog. En het is nu niet aan de orde, maar als wij tekenwerk hebben en we hebben te weinig..., en we hebben tekencapaciteit nodig... We kennen natuurlijk de jongens die daar zitten. Nou, dan is het heel makkelijk om te zeggen van: "Kunnen jullie dat voor ons doen?" En omgekeerd ook. Stel dat, ook dat is niet aan de orde, want zij hebben ook gewoon het werk allemaal keihard zelf nodig. Maar je zou het je kunnen voorstellen dat wij op een gegeven moment ook geen capaciteit

hebben voor een kleine klus. Je neemt niet meteen iemand aan, dan neem je iemand erbij die je kent. **Een freelancer.** Ja, precies. Nee, op zich gaat dat ook gewoon nog goed.

Je bent net gestart tijdens de crisis. Dat vond u wel een goed idee of dat ging even niet anders? Ja, nou ja, nee. Het moment is er als het moment er is. Kijk, het had best kunnen zijn dat als die crisis er niet was geweest, dat de gesprekken over de overname van bureau Y anders waren gelopen. Dat, dus het is niet zo dat het er niets mee te maken heeft. Het is wel zo dat partner 1 en ik, waren er wel aan toe. We hebben echt gezegd van, nou dat zeiden we ook begin vorig jaar: “Dit jaar, het jaar 2010, moet er duidelijkheid komen. En die duidelijkheid is: Óf we nemen het over, óf we komen tot een andere beslissing.” Dat kan zijn: niet overnemen en blijven zitten, het kan ook zijn: wegwezen. Want de gesprekken liepen al een paar jaar. We hadden wel behoefte aan duidelijkheid. Ja, dat dan vervolgens de bodem eronder uit valt, is vervelend, maar dat zagen we ook al sinds 2007 aankomen. Het ging natuurlijk al lang niet meer. **Uiteindelijk bent u weggegaan, maar ik kan me voorstellen dat u ook heel veel contacten in die tijd hebt overgenomen. Dat u heel veel klanten meeneemt, zodat u toch een zekere basis hebt. Speelt dat ook mee? Het was toch een onzekere start?** Nee. Ja, kijk, daar kan je een paar dingen over zeggen. Belangrijkste is eigenlijk, anders dan schoolverlaters, hebben partner 1 en ik natuurlijk ons netwerk, we kennen heel veel mensen, we hebben ons, tussen aanhalingstekens, bewezen. We hebben een aantal projecten die we kunnen laten zien: “Kijk, dit is van ons.” We hebben, en dat zien we nu ook, opdrachtgevers die ons aanbevelen bij anderen. Dat heb je niet als je van school komt. Dat is een voordeel. De keerzijde is wel, wat ik net zei, het zijn wel werken die we bij bureau Y gedaan hebben en bijvoorbeeld, ik heb dan wel geen concurrentiebeding, maar wel een relatiebeding. Dat betekent, dat ik nu, dit jaar, dus van afgelopen februari tot de komende februari, mag ik niet werken voor relaties, waarvoor ik bij bureau Y hetzelfde werk heb gedaan. Dus behalve als je daar overeenstemming over krijgt. Ja, want je kunt je ook voorstellen, dat als iemand bij mij komt en zegt van: “Joh, ik heb een geweldige opdracht”, dan ga ik eerst bellen met bureau Y en dan zeg ik: “Luister, dit zit er aan te komen. Kunnen we er afspraken over maken?” En daar kom je dan, denk ik, altijd uit. Want anders loop je het risico, dat je geen van tweeën iets hebt en dat is ook zonde. Maar goed, dat is ook nog niet aan de orde. Ik denk zelf dat je daar wel uitkomt. Het is niet iets wat me heel erg in de weg zit. Gelukkig weten allerlei nieuwe opdrachtgevers ons te vinden en we zijn gewoon lekker aan het werk.

Hoe serieus bent u begonnen? U heeft hier een nieuwe kantoorruimte, maar heeft u ook een lening aangevraagd en een businessplan geschreven? Hoe heeft u dat allemaal aangepakt? Nou, zo serieus mogelijk. We hebben natuurlijk de afgelopen jaren als partner binnen bureau Y kennis gemaakt met het reilen en zeilen van een architectenbureau. Wat je daar goed in kan doen en wat je daar minder goed in kan doen. Dus, wat wij gedaan hebben is, we zijn inderdaad begonnen met een businessplan te schrijven. Het werd ons al vrij snel duidelijk dat leningen... Banken zijn niet erg happig om architecten een lening te geven. Gelukkig was dat ook niet nodig. We hebben wat reserves, zal ik maar zeggen. En er waren wat startende projecten. En nou ja, tot nog toe gaat dat eigenlijk wel, dus. **U heeft meteen een grote stap gemaakt: hup, meteen alles, het hele interieur kopen en dan zien. Of is dit toch een beetje stapje voor stapje? Eerst klein beginnen.** Ja, stapje voor stapje wel. We hebben wel meteen een stevige structuur neergezet, dus bureau Y is een BV en we hebben ieder onze persoonlijke holding, eigenlijk, een klein bureau als het onze hoeft dat niet. Maar goed, onze ambitie is om toch om door te groeien en dan zou je na een jaar of na twee jaar, zou je weer in je structuur moeten gaan veranderen. Of je gaat dan aan het prutsen met VOF's, of weet ik veel wat. Daarvan heb ik gezegd, dat moeten we niet doen. We willen gewoon echt die... datgene neerzetten, wat nodig is. **Dus, het is wel een BV?** Ja. En onze eigen holding zijn ook BV's, dus. En dat is op zich een heel gebruikelijke structuur, maar over het algemeen voor een bureau dat wat groter is dan het onze. En we hebben ook bedacht, dat we het niet van achter de keukentafel gaan doen. A, als ik thuis werk, kost me dat mijn concentratie, want dan komt altijd een kind met huiswerk of een schilderijtje wat opgehangen moet worden. En ja, het maakt ook geen serieuze

indruk als je partijen thuis moet ontvangen, denk ik. Sommige opdrachtgevers vinden het hardstikke leuk, maar als je echt met grotere ontwikkelaars aan tafel zit, dan moet je dat niet doen. Dus we hebben deze ruimte gehuurd. Het is overigens wel een ruimte, die per maand op te zeggen is. Die in totaal best betaalbaar is, maar die wel gewoon goede faciliteiten heeft, zoals glasvezelaansluiting, dat soort dingen. En ja, voor het meubilair, stoelen die we mooi vonden tweedehands tafels, een IKEA kast. En heel voorzichtig met infrastructuur. Dus we zijn een hele tijd aan het puzzelen geweest van: “Moeten we nou zo’n dure A3 laserjet color printer aanschaffen, voor weet ik veel €4.000,- ofzo?” Toen kwam er eigenlijk vrij snel, we hebben het eerst met een A4 dingetje geprobeerd en toen bleek toch eigenlijk wel dat je toch heel snel naar A3 moet en toen kwam Brother net met dit ding om de hoek. Het is eigenlijk hetzelfde als die, maar dan A3 en voor €450,- Ja, werkt perfect. En ook, weet je, we hebben een paar keer die discussie gehad om een uitgebreid bureaunetwerk te starten met een server en van buitenaf benaderbaar, enzovoort. Maar dat is dan het leuke van een gebouw zoals dit: er zitten ook jongens die van de hele ICT meer idee hebben en die zeiden: “Moet je helemaal niet doen, je moet gewoon een kleine server neerzetten, waar je eigenlijk alleen maar je data op wegschrijft. Heb je programma’s op je computer. Dus doe nou niet zo moeilijk. Dan moet je eigenlijk een cursus voor gaan volgen, wil je het zelf kunnen bijhouden. En dit werkt eigenlijk erg goed.”

En iets van een strategie? Heeft u nog een strategie bedacht? Actief mensen, opdrachtgevers ronselen? Op een andere manier echt iets heel actiefs ondernomen? Of dacht u van: “Nou ik zie wel hoe het loopt?” Nee, niet van te voren, want A, ging het daar te snel voor, en B, als je nog als medewerker in loondienst bij een bedrijf zit, dan is het wettelijk niet eens echt toegestaan om relaties te gaan benaderen. Zeker niet met het contract dat ik heb, met de relatiebeding, wat ik heb. Dus dat kan je niet doen. Heel veel opdrachtgevers gaan er ook erg de wenkbrauwen bij fronsen, van: “Ja, jeetje, wat ben jij nou aan het doen?” Dus dat gaat niet zomaar. In die zin is het wel een sprong in het diepe, want je weet nooit wie van je oude klanten bij jou komen en wie bij bureau Y blijven. Of in ieder geval, bij je oude werkgever. Je weet nooit wie er mee gaat. Je weet dus ook uiteindelijk nooit. Al die jaren dat je daar zat, zijn ze nou voor jou gekomen, of voor het bureau? Of een beetje van alle twee? Dat weet je niet, dus dat ging eigenlijk pas nadat we voor onszelf waren begonnen. En ja, wat je dan gaat doen is brieven schrijven en mailtjes op LinkedIn zetten dat je voor jezelf bent begonnen, en dat je open staat voor al het werk. Nou ja, en dan langzamerhand dan komen er wel partijen in het vizier, die willen dat je werk doet. Kijk, en omdat wij met z’n tweeën zijn, heb je ook niet zoveel nodig. Ben je al gauw lekker aan het werk, want je moet ook alles zelf doen tot postzegels plakken aan toe en als een fietskoerier door de stad om nog voor een deadline alle spullen in te leveren. Dus je doet ineens weer alles. Dus ja, je kan ook weer met veel minder werk en veel minder omzet doen. Maar, we hadden wel een planning gemaakt. We hebben wel gezegd van: “Als wij enigszins redelijk willen draaien, dan hebben we per jaar een bedrag X nodig.” Dan heb je dus per maand een bepaalde hoeveelheid nieuw werk nodig en moeten we de kosten in de gaten houden. Nou, die twee dingen, net voor de vakantie hebben we onze half jaar cijfers opgesteld, en tot nog toe blijven we eigenlijk binnen onze planningen. Dus zowel qua omzet, dat is eigenlijk zoals we dat gehoopt hadden. En de kosten, dat loopt ook niet uit de klauwen. Het gaat eigenlijk wel aardig. **En stel dat u op een gegeven moment zonder komt? Dat het budget of het aantal klanten een beetje terugvalt? Hoe pakt u dat aan? Hebt u...?** Daar hebben we een buffer voor. We hebben alle twee wat achter de hand en er is een geldschieter, die heeft gezegd: “Nou, ik kan wel wat opvangen als het nodig is.” Nou, liever niet, want alles wat je leent, moet je terug betalen, maar dat is... Ja, we hebben ook tegen elkaar gezegd: “het eerste jaar worden we niet nerveus, dan gaan we gewoon kijken wat het is en als het nou na een jaar blijkt, dat het absoluut niet werkt, dan hebben we altijd nog wat ruimte om het nog uit te proberen.” Maar blijkt dan, bijvoorbeeld begin volgend jaar, dat het echt niks is, dan dat dit niet de goede weg is, dan moeten we toch wat anders bedenken. **En dan? Doeken jullie het dan op of ga je ergens anders werken?** Ja, dat zien we dan wel. We hebben het afgesproken om het er niet over te hebben. Maar wel met het

idee... Nee, in principe zetten we het bureau gewoon door en dan gaan we borden wassen, of weet ik veel wat. Nou ja, weet je, je hebt twee handen. En daar moeten we ons door heen slaan. Kijk, blijkt nou dat de markt echt niet op ons zit te wachten, dat verwachten we niet, want we werken al heel lang. We weten een heel klein beetje wat ons te wachten staat of wat we kunnen verwachten. Maar blijkt nou dat we dat helemaal verkeerd hebben ingeschat en dat al het werk dat we gedaan hebben, dat dat echt alleen maar met het oude bureau te maken had en niet met ons... Wat niet te verwachten is, maar dat zou kunnen. Ja, dan moet je wel wat anders gaan bedenken, maar daar gaan we niet van uit.

Waarom bent u begonnen met partner 1? Zij kwam tien jaar geleden bij bureau Y en we hebben in het begin heel veel samengewerkt. En toen zeiden we al vrij snel tegen elkaar van: "Nou, we gaan het een keer samen opzetten." En of dat nou is: bureau X binnen bureau Y, of een eigen bureau... dat was, zeker toen... Nou ja, dat was niet echt een item van discussie. Dat lag nog zo ver in de toekomst. Maar, we hadden wel het gevoel van: "Nou, het klikt wel heel erg." En dan, met name professioneel. Maar goed, we hebben ook heel veel vertrouwen in elkaar. **Is het dat u elkaar aanvult? Dat u bijvoorbeeld een andere opleiding had? Of dat u een andere achtergrond had? Dat wat u mist, heeft zij, en andersom? Of is het juist, omdat u allebei dezelfde richting op denkt en op die manier sneller vooruit komt?** Alletwee. Er is een... zeg maar... hoe moet ik het zeggen...? Er is een hele brede... stroming in ons werk, waar we hetzelfde over denken. En dat is zowel architectonisch, maar ook de... de taakinvulling. Hoe ga je met je klanten om? Hoe ga je met je plannings om? Hoe ga je met je werk om? De kwaliteit van je werk, maar ook financieel... en wat vind je daarin belangrijk? Vind je het belangrijk om veel geld te verdienen?... Nee, maar op zich... eigenlijk, als we gewoon een normale boterham uit ons werk hebben, is het al gauw goed. Dus dat is niet zozeer de drijfveer, maar wel... Ja, uitkijken met kosten maken. Dus... er zijn heel veel terreinen waar we hetzelfde over denken en daarnaast hebben we een aantal specifieke gebieden, waarin zij veel beter is dan ik en... dat kan je altijd moeilijk van jezelf zeggen, maar ik hoop dat er ook gebieden zijn, waarin ik beter ben dan zij.

U bent nu een paar maanden zelf bezig. Valt het mee? Valt het tegen? Hoe ervaart u het? Ik vind het echt fantastisch... **Wat zijn de dingen die u fijn vindt? Wat vindt u bijvoorbeeld tegenvallen? Wat ik wel eens hoor is het aantal uren die in de administratie zit, ten opzichte van de uren dat je echt aan het ontwerpen bent...** Ik kan niet zeggen, dat er iets tegen valt, dus... Nee, het gaat eigenlijk wel lekker. **Aan de andere kant, u wist waarschijnlijk, voordat u voor u zelf begon, al redelijk goed hoe dat in elkaar stak?** Ja, het enige wat er bij bij komt, is het hele fiscale en het administratieve stuk. Maar goed, ook daarvoor hebben we meteen in eerste aanleg een goede accountant en goede jurist genomen en er is een boekhoudbureautje, dat onze loonadministratie doet. Want, ook al ben je maar met z'n tweeën, in onze constellatie heb je ook wel je eigen loonadministratie. Dus dat loopt wel, maar ja... het is inderdaad elke maand belastingaangifte en betaling doen en per kwartaal... **En dat doet u zelf? Of heeft u dat allemaal uitbesteed?** Een deel is uitbesteed en een deel moet je zelf doen, of kan je net zo goed zelf doen, want het is een kwartiertje werk. En als je het een bedrijf moet laten doen, dan kost dat gewoon weer uren. **En de stress bijvoorbeeld, om het binnenhalen van nieuwe opdrachtgevers?** Ja... dat is niet anders dan dat het was. Die stress was er altijd al. Van: "Heb je wel nieuw werk?" En bij het vorige bureau was het ook nog zo: "Jezus, er eten zoveel mensen mee. Het moet nu wel binnenkomen." Er zijn natuurlijk heel veel mensen, die binnen zo'n bedrijf werken, die ook van jouw capaciteiten om werk binnen te halen, afhankelijk zijn. En niet dat die druk nu minder is, maar we zijn nu met z'n tweetjes verantwoordelijk.

U bent ook gastdocent en lid van een welstandcommissie. Ja. Waarom doet u dat? Is dat voor extra inkomen, een beetje een spreiding? Of omdat u het leuk vindt? Nee, eigenlijk, omdat ik het leuk vind. Ik... weet niet eens meer hoe lang... drie jaar? vier jaar?... vier jaar, denk ik, werd ik gevraagd

om in de welstandcommissie Z te gaan zitten. Toen was de afspraak met bureau Y gewoon: de vergoeding die ik daarvoor krijg, wordt in het bedrijf gestort en ik krijg gewoon mijn vaste salaris. Dus, financieel, had dat geen effect. Bovendien zijn die vergoedingen nou ook niet zodanig, dat je zegt: "daar moet ik het voor gaan doen." In de goede tijd krijg je aan uurloon meer binnen dan docentschap of dan welstand. Maar het is gewoon leuk om te doen. En bovendien, ik heb natuurlijk ook wel mijn aanvaringen met welstand gehad. Ik vond dat gewoon, laat ik het maar heel netjes zeggen, bij tijden, een heel vervelende organisatie. Ik heb ooit ook wel eens andere woorden gebruikt, maar toen dat langs kwam, dacht ik: "nee, dat moet ik niet doen, ik ga toch niet in een welstand zitten? Ik heb er al zo de pest aan." En toen dacht ik: "Ja, het is ook wel aardig om het een keer vanaf die kant van de tafel te zien, één. En twee: ga maar eens kijken wat je er zelf van bakt, als je daar zit." En en ik heb gemerkt dat... het is verschikkelijk leuk om te doen. Hoewel ik me kan voorstellen dat mensen aan de andere kant van de tafel het absoluut niet altijd met me eens zullen zijn. Maar je moet in heel korte tijd een plan beoordelen op zijn merites. Je moet kijken, van niet: "Vind ik het mooi?", want daar gaat het niet om, maar: "Is het passend"? Wat wil iemand ermee?" En: "Hoever kan je komen?" Soms krijg je ook plannen en dan denk je van: "Mijn hemel, wat moeten we hier mee?" Maar ja, je moet ambities dan ook zodanig bijstellen, dat... Een tien wordt het nooit, maar als je het tot een zes weet te krijgen, dan is het al heel mooi. **Heeft u het gevoel dat u coulanter bent geworden? Of er beter over nadenkt nu dat u het zelf heeft ervaren? Want ik neem aan dat u ook wel eens iets heeft ingediend en aan de andere kant waren het toen ook architecten die u beoordeelden. Heeft u het gevoel dat u dat nu anders doet?** Ja, nee, ik kan dat niet zeggen. Ik heb bizarre dingen meegemaakt, maar ik heb ook wel eens oordelen gegeven, dat de architect aan de andere kant van de tafel zat: "Hoe kan die dat nou zeggen?" Maar goed, je hebt met een paar dingen te maken. Met welstandnota's, omgevingsfactoren. Je probeert in redelijkheid mee te werken... dus ja, je probeert dat zo goed mogelijk te doen, maar ik heb ook beoordelingen van plannen gehad... niet alleen positieve, maar ook negatieve, die gewoon heel deskundig waren. Waarbij je ook achteraf moet zeggen, van: "Ja, je wilt dan heel graag iets als architect, om wat voor reden dan ook, en dan wordt je teruggefloten, om meestal redenen van de context." Dat men zegt: "Leuk. Leuk bedacht, maar niet hier. Doe dat maar ergens anders." En daar baal je dan van, op zo'n moment, maar, ja... het is wel ok, dus... Nee, ik kan dan niet zeggen, dat daar echt groot verschil in... Maar, ik vind het nog steeds wel leuk om te doen.

Iets anders. Ik zag uw website, er staat nog niks op. U heeft dan inderdaad Twitter. Nog niet heel erg actief. LinkedIn. Hyves misschien? Hoe actief bent u daar mee bezig? Met marketing, met social media? Vindt u zelf dat u daar actief mee bezig bent? Nou ja, ik denk dat je moet zeggen: nooit genoeg... LinkedIn is wel iets wat ik dagelijks doe, wat ik wel dagelijks bijhoud, omdat er ook een aantal contacten, veel actiever dan ik, hun ei kwijt willen op dat forum. Dus, je leest dan wel waar mensen mee bezig zijn. En wat ze doen. En het is ook een, dat merk ik nu, verschikkelijk aardig medium om contacten te houden of weer contact te krijgen met mensen, waarmee je in een grijs verleden te maken hebt gehad. Al is het maar even om even... en vaak komt het daar op neer... even je vinger opsteken en zeggen: "Ik ben er nog, hoor!" Mensen vergeten je gewoon, als ze een jaar niks met je van doen hebben, dan... het is wel eens dat je op een feestje komt en dat iemand zegt van: "Ach, verrek! Nou had ik laatst een opdracht en die had jij ook kunnen doen, maar ik heb niet aan je gedacht." En dan denk ik van: "Ja, verdorie, net te laat." Het is belangrijk dat je je vinger opsteekt. Nou, LinkedIn is daar een prima medium voor. Twitter iets minder, omdat je daar... Althans, misschien wel, maar ik zou niet weten hoe je daar actiever contacten in kan krijgen. Terwijl LinkedIn... kun je wel makkelijker zoeken naar mensen waar je wat mee wilt. Die spoor je dan op en dan zeggen zij wel of dat ze je willen linken, ja of nee. Website is natuurlijk... dat begint nu nijpend te worden. We hadden eigenlijk gedacht dat we het zo rustig zouden hebben in het begin van ons bureau, dat we maanden aan de website konden werken. Het is gewoon heel erg hard werken geweest. En eigenlijk tot de vakantie aan toe... En echt lange dagen... in de weekenden... nou, dan is er geen tijd. **Heeft u wel al iets van een website idee klaar liggen, of moet het nog helemaal...?** Ja.

Nee, ik ben voor de vakantie, toen er nog wat ruimte kwam, ben ik begonnen om in dit geval naar gewoon een PowerPoint presentatie te kijken van: "Nou, wat zou je kunnen? Wat willen we laten zien? In welke volgorde?" partner 1 en ik hebben al twee keer eerder meegeholpen met het opzetten van een website. En dan niet de techniek, maar wel de vulling. Dus we weten heel goed wat we niet willen. We hebben dus, zeg maar, wel een soort selectie gemaakt, van hoe we willen dat het in elkaar gezet wordt. Nicole, die is nu met zwangerschapsverlof, maar die kan dus in de tijd dat ze even vrij is, kan ze vrij actief beelden en teksten en structuren verzamelen... We hadden eigenlijk gehoopt gisteren een offerte te krijgen van een webbouwer die hier ook in het gebouw zit. Ik heb nog niks binnen, maar we hebben wel zoiets van: "Nou... eigenlijk moeten we eind van de maand in de lucht" en dan hebben we ook... dat kan dan net...dan zitten we ruim voor de jaarsluiting. Want je merkt dat in december is er ook wel een soort dip. Dit is een periode, dat er nog al wat architectenselecties zijn. Iedereen heeft zijn tafel schoongemaakt voor de vakantie. Gaat dan op vakantie, komt terug en merkt dat er weer werk is, en dat willen ze dan weer kwijt voor de kerstdagen. Dus dat... Ja, we hebben wel zoiets van: "Het moet nu gebeuren." Eigenlijk hadden we het in mei willen hebben. Mei is ook zo'n moment. Net voor de vakantie is er ook nog alles dat mensen denken: "O jee, ik moet nog wat." En we zijn nu eindeloos met(...) aan het praten geweest maar er moet een keer een bouwvraag komen." Nou, dan zoeken ze een architect. Het is heel... een beetje kinderachtig, hoor, wat ik zeg... het werkt niet zo sterk, maar gevoelsmatig zitten er wel van die momenten... april, mei, september, oktober... dat je zegt van: "Nou ja, we moeten er wel zijn." Maar mei is niet gelukt, omdat het te druk was. Maar nu hebben we wel zo iets van: "Nu moet het." Bovendien, als je na een half jaar nog geen site hebt, dan wordt het ook wel dubieus. Maar we wilden niet een bouwer aan het werk zetten onder het motto van: "Ja, ga maar bouwen en we zien het wel." Want we hebben gemerkt dat dat niet werkt. Je moet heel veel werk zelf doen. Je moet het voorbereiden, want anders dan overkomen je dingen, waarvan je later denkt van: "Ja, maar dit was helemaal niet de bedoeling." Ja, en dat willen we ook niet. **Wat voor andere marketing doet u? Email? Nieuwsbrieven versturen?** Ja, nieuwsbrieven nog niet, want zoveel nieuws hebben we nog niet. E-mailings hebben we in het begin wel gedaan, met name om te zeggen dat we voor ons zelf waren begonnen. Verder lopen we natuurlijk netwerk bijeenkomsten af. Als er lezingen zijn. Als er studiedagen zijn. We hebben ons bureau open gehad op de Dag van de Architectuur, wat overigens hardstikke leuk was. **Zijn die netwerkborrels, die u noemt een beetje een architectennetwerk? Of...** Nee, ik ga bijvoorbeeld naar dingen zoals de Veban. Dat is een vereniging van ondernemers in Amsterdam-Noord. Daar zijn ook wel architecten bij, maar eigenlijk in hoofdzaak ook anderen... Ja, en studiedagen, of studieavonden ook, dat is eigenlijk... bij voorkeur niet met architecten, want die... ja, daar krijg je niks van... Daar krijg je geen werk van. Teminste, niet zo vaak. We zijn alle twee lid van de Rotary. Dat mag je eigenlijk niet zeggen, dat dat is vanwege je netwerk... Het heeft ook een andere lading, namelijk het maatschappelijk belang om wat je leert in het vak met jouw kennis, om dat in te zetten voor de samenleving. Dat vinden we alle twee ook belangrijk om te doen. Maar daarnaast leer je daardoor ook wel heel veel mensen uit andere vakrichtingen kennen. **Is dat...** **Werpt dat zijn vruchten af?** Nee, dat is ook niet zo één op één de bedoeling. Het is meer, als het gebeurt, dan is het ok. Maar het is ook wel... Uiteindelijk krijgen we ook een hele hoop. Met wat we kunnen en wat we doen. Het klinkt ook heel idealistisch. Je moet het ook niet te zwaar zien. Het is ook gewoon..., lekker om iets terug te kunnen geven..., al is het maar op een kleiner niveau. Maar dat je toch je vakkennis of je netwerk kan inzetten voor mensen, die dat niet kunnen.

Hoeveel tijd, hoeveel procent ongeveer, denkt u dat u kwijt bent aan marketing? Wij proberen om... en dat lukt tot nog toe vrij aardig..., om zo'n 70 procent van onze tijd bezig te zijn met declarabele uren. Dus rechtstreeks werk, dat omzet gerelateerd is. En de overige dertig procent is dus dat, wat nodig is voor je hele fiscale en administratieve rompslomp, zal ik maar zeggen. En een stuk acquisitie en marketing en dat soort dingen. Ik durf daar nu niet in te zeggen, hoeveel dat is. Misschien dat tien procent van mijn tijd, of vijftien procent van mijn tijd, opgaat aan acquisitie... **Bent u van plan om dat in de toekomst meer te doen? Of denkt u dat dit wel een goede**

verhouding is? Ja, dat is afhankelijk van hoe het gaat. Kijk, als het bureau blijft draaien, zoals het nu draait, en wij zijn met z'n tweeën degenen die de omzet genereren, maar ook verwerken... Ja, dan heb je deze tijdsbesteding nodig. Groeit het bureau nu en komen er andere mensen uit die, zeg maar, een stuk van de omzet verwerken of wegwerken? Dan moet je dus ook meer tijd aan je acquisitie en aan je marketing gaan doen, omdat er weer meer omzet gegenereerd moet worden. Dus het hangt ook wel met elkaar samen. Daar staat tegenover dat ik wel heb gemerkt dat... koude acquisitie ongelooflijk veel tijd kost en een heel laag rendement heeft... Uiteindelijk komt het meeste werk... gewoon vanuit je netwerk. Voor een deel is dat, omdat je aan de beurt bent... **En bedoelt u dan het netwerk dat al is opgebouwd in de bouwwereld? Of het netwerk om je heen? Dus het belangrijkste is om je bestaande klanten te behouden? Ja. Belangrijker dan nieuwe klanten te werven...?** Ja, dat is echt tachtig, negentig procent van het werk, dat was ook bij ons vorige bureau zo, zo'n tachtig, negentig procent van het werk komt uit je bestaande relatiebestand. En er is dan een klein stukje, soms een tender, soms een prijsvraag, soms iemand die in een telefoonboek jouw naam aanprijkt en zegt: "Nou, laat ik die eens bellen..." Het komt voor... Ik heb nog niet gemerkt, ook daar niet, want we hadden daar ook een aantal keren van die acties, waar we bijvoorbeeld alle directeuren van ontwikkelaars benaderden... dat we alle projectleiders bij woningbouwverenigingen benaderden... dat we alle schoolbestuurders benaderden met een mailing... Ik heb nooit gemerkt dat daar iets daadwerkelijk uit kwam. Het kan best zijn dat iemand die flyer die je maakt, een jaar op zijn bureau heeft liggen en op een gegeven moment denkt: "Ach, laat ik die eens bellen..." Dat zou kunnen, maar ik heb dat nooit gehoord.

Dan een algemenere vraag: Wat ziet u als succes? Wat vindt u belangrijk in uw beroep? Ik denk eigenlijk een tevreden klant. En dat klinkt misschien wat simpel, maar over het algemeen is het zo dat als de klant tevreden is, dat het project ook goed is. Dan valt het op zijn plek. Dan maak je voor iemand een huis, waar die blij mee is. Een dakkapel die ok is. Een woontoren die... goed bevolkt wordt, waar... die goed verkocht wordt... een project zoals de New Kit, waar de opdrachtgever hartstikke trots op is... die dan iets minder goed verkoopt... Maar ja, crisis, enzovoorts, daar kunnen we dan ook niks aan doen. Ze zijn er dan wel heel trots op, dus ja, ik denk dat dat wel heel belangrijk is. **Vindt u uzelf dan een service architect? Meer dan een soort geweldige ideeën architect?** Ja... nee, dat is ook niet zo. Het is niet helemaal zo van: "U vraagt, wij draaien." Het is wel een beetje zo... mensen komen ook bij je, omdat ze weten dat je bepaalde dingen kan, en daardoor kun je eigenlijk vanaf begin van een project al wat makkelijker je ei kwijt. Op één of andere manier komen ze niet zo vaak met werk bij me, waarvan ze zeggen: "Ik wil een...", ik noem maar wat, "een byzantijns paleis hebben", waarvan ik denk: "O, jeetje, hoe moet dat nu?" En ze zeggen vaak van: "Je hebt die en die villa gemaakt", of: "Je hebt daar een woontoren gemaakt", of: "Je hebt die stadsuitbreiding gedaan en we zoeken eigenlijk voor onze opgave iets vergelijkbaars. Hoe zou je dat doen?" En dan kan je aan het tekenen gaan, en vervolgens is het hotsen en botsen met je opdrachtgever, met de gemeente, met de ontwikkelaars, met kopers. Dus er zijn invloeden van alle kanten, die uiteindelijk zo'n project wel vormen, maar ik ben niet het potlood van de opdrachtgever. Ik heb niet zo van: "Als jij nou zegt wat je wilt, dan teken ik het wel uit..." Dat gaat... dus, service verlenen: ja, uiteindelijk denk ik dat we een dienstverlenend beroep zijn, maar het wordt ook niet gewaardeerd als je een architect bent, die totaal geen eigen mening heeft. Die zegt: "Ja, als je het rood wilt hebben, dan doe ik het rood, maar als je het blauw wilt hebben, dan doe ik het ook wel blauw."

Als je een schaal hebt van één tot tien. Één is een hele creatieve architect, die zijn eigen gang gaat, die vaak met aannemers of opdrachtgevers in de clinch zit, maar wel heel erg wordt gewaardeerd door collega architecten. Die heel erg creatief is. En aan de andere kant een soort service architect die goede service op tijd levert. Op een schaal van één tot tien, hoe ziet u uzelf dan? De meeste mensen zeggen dan: "Ik zit precies in het midden..." Nee, dat zou ik niet doen. Ik denk dat ik... ik zal zo op een 7, 8 zitten. **Richting de service? Of richting de ideeën?** ... Nee, richting de ideeën, ja. Ja, dat... Kijk... wij zijn geen van tweeën, en ik al helemaal niet, een architect zoals Ton Verhoeven. Dan

hebben we het over de Koolhazen en zo van deze wereld... helemaal niet. Dat is echt een ander niveau, maar ik denk dat ik toch in de afgelopen jaren wel projecten heb neergezet, waarvan ik denk van: "Nou, het is misschien geen tien, maar een acht of een negen hebben we er wel mee gescoord." Daar staat tegenover dat we ook wel projecten hebben gedaan, waarvan ik achteraf zeg van: "Nou ja, leuk idee, maar veel meer dan een zesje is het ook niet geworden. Dus ja, uiteindelijk kan je niet zeggen dat een serviceverlenende architect op nul zit, en de ster op tien. Ze zitten alle twee natuurlijk op schaal van nul tot tien. Je hebt hele slechte servicearchitecten en je hebt ook hele goede. **Dat klopt, ik probeer een beetje te kijken hoe u uzelf typeert en wat voor soort type architect u vindt dat u zelf bent.** Ik denk, maar je zou dat eigenlijk van een opdrachtgever moeten horen, maar ik denk dat we, ik denk dat ik wel we kan zeggen, in die zin werken we wel erg hetzelfde... Dat we zowel vanwege onze architectuur als vanwege onze service gevraagd worden. Dus... we leveren mooie producten, meestal, en we proberen de service richting klant ook zo goed mogelijk te doen, binnen onze mogelijkheden. Want soms dan krijg je maar een deelopdracht. Of soms zit je met een verschikkelijke lastige constellatie, waarin het lastig is om... nou ja, de goede service te verlenen. Maar we willen én een mooi gebouw maken, maar we willen óók dat, zeker als het ondeskundige klanten zijn, zoals particulieren bijvoorbeeld, dat je die ontzorgt. Dat mensen zeggen: "Je eigen huis bouwen, dat kost je je huwelijk", dat willen we absoluut niet. We gaan ook geen strijd aan met een klant, dat als iemand op een gegeven moment echt iets wil, als ze echt die koekoeksklok aan de muur willen... Ja, het is jouw huis, hoor..., dan hang je toch die koekoeksklok op... Ik ken het verhaal van een architect, ik weet niet of het waar is, het kan ook dat die klant dat zelf zegt, maar die zegt als je op visite komt: "Neem maar geen bloemen mee, want dat wil de architect niet." Nou, ik zou het heel erg vinden als ze dat van mij zeiden. Dat is niet de bedoeling. Heel even daar nog op inhaken: dat is even voor particulieren. Als je voor ontwikkelaars werkt, dan gaat dat anders, omdat je dan nooit met de gebruiker aan tafel zit, of afgeleid: de woningbouwvereniging blijft natuurlijk wel de komende vijftig of honderd jaar eigenaar van zo'n product, maar is niet de gebruiker. Dan zit je er anders in, dan wanneer je één op één met een gebruiker zit. En als je met professionele opdrachtgevers zit, dan ben je wel meer aan het sparren. Moet die indeling nou zo? En ga je dit product aan de gevel doen? Gaan we die ramen doen? Dat is dan veel meer op een niveau van: "Ik vind het mooi" en zo iemand vraagt dan weer: "Vindt mijn klant dit ook mooi?" of: "Is het bruikbaar?" of: "Wat kost me dit in onderhoud?" of: "Wat kost het?." Maar dan ben je weer veel meer aan het knokken voor de vormgeving, dan met een particuliere klant.

Dan weer wat anders: Publicaties. Los dat het handig is om publicaties te hebben om nieuwe klanten te werven, hoe belangrijk vind u dat? Nou, vooral leuk. Ook daarvan heb ik nooit gemerkt, dat het echt iets oplevert. **Ok, maar stel, u zou aan het einde van uw carrière staan en u heeft nooit publicaties gehad, vindt u dat dan een bewijs dat u toch niet goed genoeg was? Moeilijker voor u om te zeggen misschien, omdat u natuurlijk wel wat heeft bereikt...** Ja kijk, dat kan natuurlijk altijd anders. Ik heb uiteindelijk nooit met een zelfstandig ontwerp in het architectuurjaarboek gestaan. Wat voor de Rijksgebouwen dienst nog wel eens een selectie item is, maar goed... Wel, in een aantal serieuze tijdschriften, zoals de Architect en Archis. Ik ben er mee op TV geweest en op de radio. En een paar keer in kranten. Dat, ja, dat vind ik eigenlijk wel ok. Als het nog eens gebeurt, dan is het wel erg leuk. **Maar, in hoeverre vindt u dat een bevestiging van uw kwaliteiten als architect? ...** Je zou eigenlijk moeten zeggen: "Ik vind het leuk dat het gebeurt. Ik voel me gevleid, als het gebeurt, dus..." Ik denk het wel, dat je moet zeggen, dat het een bevestiging is. Dat je in ieder geval iets losmaakt. Het is geen streven overigens. **Nee, nou ja, voor sommige architecten wel. Een soort... vooral een soort waardering krijgen. Al is het met prijzen of...** Het is wel zo, dat als een werk gelukt is, dan stuur ik het wel de wereld in. Dan probeer ik wel journalisten of redacteurs te interesseren daarvoor. **Doet u dat heel actief dan?** Jawel, ja. **Gewoon opbellen?** Ja. Of even een emailtje sturen: "Kijk, dit is wat we gedaan hebben, dat vind ik leuk." **Ook met fotografen? Huurt u professionele fotografen in? Om een professioneel persbericht in te sturen?** Ja. Tot nog toe in hoofdzaak met Luc

Kramer. Maar gewoon omdat ik heb daar een goede band mee heb. Hij weet wat ik wil laten zien met mijn werk, en ik denk dat hij er ook wel affiniteit mee heeft. Dus hij maakt over het algemeen mooie foto's. Ik vind het wel belangrijk dat het er goed uit ziet. Kijk, je kan wel zelf met een camera rond gaan lopen, maar ja... **Ja, ik snap wat u bedoelt.**

Dan een beetje de toekomst: Hoe zou u willen groeien? U had het al een beetje over dat u bureau Y een mooi voorbeeldbureau vond. Heeft u dat ook als ideale grootte? 25 personen? Dat heb ik wel altijd gevonden, ja. Je zit dan toch met, een beetje afhankelijk van het soort werk dat je hebt, de constellatie van het bureau... zit je met tussen de vier à zeven architecten. Soms acht. Je kan dus een hele goede levendige discussie met elkaar hebben, over het werk waar je mee bezig bent. Je kan heel goed sparren van: "Nou, dit is de opgave, zo wil ik er mee omgaan. Wat vinden jullie ervan?" Je kan met meerdere mensen aan een klus zitten, waardoor je ook heel snel input hebt op dat wat je zit te doen. Je zit niet vast in je eigen werk, maar je kan heel snel overleggen, om te kijken, hoe collega's erover denken. Daarnaast, heb je binnen die constellatie ook goede projectleiders en goede tekenaars, waardoor datgene wat je bedenkt, ook goed en professioneel wordt uitgewerkt. Richting presentaties naar de klant. Richting bouwaanvraag. Richting contact zoeken, werktekeningen, noem maar op... **En wat voor type bureau heeft u voor ogen? Is dat een bureau, waarbij alle partners hun eigen werk binnenhalen en daar ook honderd procent zelf verantwoordelijk voor zijn? Of dat er toch meer interactie is, en dat er ook aan elkaars... dat partners ook elkaars werk mee ontwerpen?** Ja, die interactie vind ik wel belangrijk. Dat hebben we ook wel meteen tegen elkaar gezegd, we gaan ons wel met elkaars werk bemoeien. En ik kan me voorstellen dat, mocht het gebeuren dat er meer partners komen, dat je dat op die manier doet. **Maar ik heb begrepen, bij de bureau Z, daar is het redelijk gescheiden.** Ja. **Dus dat is niet wat u wilt?** Nee, dan weet ik ook niet, hoe dat daar nu gaat? Toen ik daar zat, waren het wel erg de vier kolomen met ook hun eigen mensen. Maar ik heb geen idee of dat zij niet elke avond met elkaar aan het schetsen zijn. Dat denk ik niet, maar dat heb ik nooit kunnen zien, dat weet ik niet. **Wat ik altijd te horen krijg, is dat het altijd wordt voorgesteld als het voorbeeld waarin inderdaad iedereen zijn eigen kolom heeft. Dat het heel erg los van elkaar zit en dat ze meer van elkaars naam of van de naam van het bureau gebruik maken om... zich te marketen. En de faciliteiten. Dat dat het enige is, waarom ze feitelijk bij elkaar zitten. Maar dat het eigenlijk vier losse bureaus zijn.** Het was op een gegeven moment wel grappig, want zowel heer F als heer P waren gevraagd om een plan neer te leggen voor een gebouw in Leeuwarden en dat ging echt van: nou, je kwam niet op elkaars verdieping. En je zorgde er ook voor dat je bij de lunch niet bij de verkeerde club ging zitten, om niet te verraden waar je mee bezig was. Dat is wel heel grappig. En ik heb ook wel gemerkt, dat in periodes waar de ene maat heel veel werk had, dat er wel geprobeerd werd, om een andere maat daar als architect in die klus te krijgen, maar daar reageren opdrachtgevers niet goed op. "Ik heb toch A gevraagd? En nou komt B langs. Wat is er aan de hand?" Terwijl dat bijvoorbeeld bij bureau Y nooit een probleem was. Daar kon het... we gingen ook altijd met zijn tweeën naar een klus. Dat je met zijn tweeën wat weet. Eerste en tweede man. Continuïteit is dan goed en je merkt vanzelf wel... Kijk, als het op een gegeven moment niet klikt met iemand van dat team en de opdrachtgever, nou, dan gaat die niet meer mee. Die kijkt dan echt van de achtergrond mee. Maar ja... vaak wordt het wel gewaardeerd. Dat ze zeggen: "Ja, prima." Als iemand dan een keertje weg is, ofzo. Dan zijn er ook anderen die er van weten. En dat werkt wel lekker, hoor.

En de toekomst van de architectuur in het algemeen? Hoe ziet u dat daar gebeuren? Welke verschuiving ziet u? Nou, die verschuivingen zijn al lang gaande. De breedte van het vak waarvoor we gevraagd worden, dat neemt wel behoorlijk af. Hoewel wij wel altijd gewend zijn, zowel bij bureau Y en ook toch nu weer bij bureau X, om onze projecten vanaf het begin tot het eind te doen. Beginnen met het ontwerp, en tot na de oplevering zijn we daar mee bezig. Dat vinden we ook het leukste, niet alleen het ontwerp maar ook... **Denkt u dat u daar minder voor wordt gevraagd? Of ziet u dat toch anders? Dat opdrachtgevers toch iets anders willen, meer als esthetisch adviseur**

proberen te...? Ja maar dat is niet helemaal onze niche. Ik heb het wel gedaan, projecten waarvoor we alleen nog een definitief ontwerp maakten en dat de aannemer de bouwaanvraag regelt. Maar dat is vrij zeldzaam. Het komt ook wel voor dat we niet de directievoering doen, omdat er een projectmanager op zit. Dat merk je vooral bij corporaties, grote ontwikkelaars wel, maar dan nog doe je minimaal wel de esthetische controle en de uiteindelijke oplevering. Het dreigt natuurlijk wel, maar we worden nog wel veel gevraagd voor klussen waarbij dat nog niet zo aan de hand is.

Ziet u zelf nog andere verschuivingen of iets? Vind u dat de praktijk aan het veranderen is? Dat is zo moeilijk te voorspellen. Ik weet bijvoorbeeld niet waar dat hele BIM gedoe naar toe gaat. Dat kan ook twee kanten op. Je ziet dat aan een bureau als Cocon in Rotterdam, die zetten daar goed op in en die worden nu ook door aannemers gevraagd om het hele werk te doen inclusief dat informatie model. Je ziet ook wel dat aannemers dat tot zich nemen en dan verwordt je als architect echt alleen maar tot een plaatjesmaker, want dan hoef je ook de tekeningen niet meer te maken, want dat kan je dan niet. Dus ik heb geen idee welke kant dat op gaat. Ik zie dat bij constructeurs wel sterk toe nemen, maar goed voor hen is het ook veel simpeler om met een BIM model te werken, dan dat voor ons is. Ik kan dat niet, ik weet dat niet te voorspellen.

En denkt u dat uw bureau klaar is voor de toekomst? Of denkt u dat uw bureau zich zal moeten aanpassen? Binnen uw bedrijfsvoering zal moeten veranderen? Nee, ik denk dat we ons op zich er wel voor ingericht hebben, echt veel kleiner worden dan dat we nu zijn, dat gaat nu niet meer. Nee we zijn wel erop ingericht om het werk op te nemen, zodra dat in overvloed naar ons toe komt. Dus de structuur staat. De kennis en ervaring hebben we en ja, zodra het nodig wordt hier mensen bij te betrekken, dat hebben we tot nog toe altijd gedaan. Dat kunnen we ook en zullen we ook gaan doen. Waarschijnlijk weinig, en zeker in eerste aanleg, weinig met vaste medewerkers. Maar veel meer met tijdelijke contracten. Maar dat zegt op dit moment ook iedereen. Ik weet niet wat er gebeurt als, stel dat de markt echt weer aantrekt, dat er veel werk is. Er zijn ten slotte ook heel veel bureaus over de kop. Dus wat er dan gaat gebeuren weet ik niet. Heel veel mensen zullen verdwenen zijn naar andere functies en als je dan medewerkers aan boord hebt die goed zijn en die je eigenlijk niet wilt laten gaan, die eisen op een gegeven moment een vaste aanstelling. Dan denk ik, zoals het in het verleden tot nog toe steeds is geweest, dat die op een gegeven moment ook een vaste aanstelling krijgen.

Nieuwe ontwikkelingen, zoals duurzaamheid: zet u daar op in? Of is dat slechts een onderdeel van het bureau geworden? Nee, slechts een onderdeel. **Het is niet dat u daar in gelooft dat dat het nieuwe...?** Ja, net zo goed als iedereen dat roept op dit moment. Het is heel erg moeilijk om daar onderscheidend in te worden. Als je daar onderscheidend in bent, zoals Thomas... bijvoorbeeld, die echt al een aantal klussen heeft gedaan waarin hij kan laten zien "Kijk, ik maak zeer duurzame projecten", dan heb je echt iets. Wat wij... Tja, ik ben er wel in geïnteresseerd... Wel heel mooi en goed, enzovoorts, maar ik ben wel heel erg afhankelijk van mijn opdrachtgever en we hebben er een aantal die iets hebben van: "Duurzaam is mooi, maar het mag geen cent meer kosten..." We doen ook geen streep meer dan van ons geëist wordt. Ja, dan ben je ook al heel gauw klaar en dan kan je wel met molentjes en (...) stuc en weet ik veel wat allemaal langs komen, maar na twee vergaderingen raakt de opdrachtgever geïrriteerd en dan gaat het ook de verkeerde kant op. Je bent daar erg van afhankelijk. Dus we promoten het wel, kleine dingetjes. Groen papier, het is allemaal gerecycled, we proberen daar waar het kan, proberen we het ook te doen. Maar je kan er heel weinig marges in aanbrengen. Ik heb een prijsvraag gedaan voor een opdrachtgever, daar hadden we ook zo iets van "Nou, we moeten hier echt duurzaam inzetten, want we denken dat dat een heel goede score met zich mee kan brengen." Daar hadden we ook een adviseur bij getrokken die mede op gebiedsniveau al aan het ontwikkelen is. Ja, die opdrachtgever had ook zo iets van: "Ja, kijk nou maar uit, mochten we dadelijk winnen dan zit ik er wel aan vast, dan moet het allemaal." Dus ja...

Ik ben bijna aan het einde. Het laatste is: wat denkt u dat voor een startende architect...? Heeft u daar een idee over, hoe startende architecten zichzelf kunnen profileren? Hoe moet je te werk gaan? Nee, ik heb daar geen idee voor. Ik zou daar niet iets voor kunnen bedenken. **Een andere architect zei: "Je moet een niche zoeken." Gelooft u daar in?** Ja... maar blijf bij jezelf. Kijk wat je goed kan, waar je affiniteit mee hebt, kijk om je heen. Ja, dingen vallen ook op een gegeven moment op zijn plek. Je kan wel lopen trekken en duwen en misschien moet je dat ook wel doen, maar als je op zoek gaat naar een niche en je komt in één waar je niks mee hebt, waar je niet in terecht kan... Uiteindelijk, ik weet niet of dat jij die niche vindt of dat die niche jou vindt. Nee, ik weet dat niet.

Wilt u zelf nog wat toevoegen wat interessant is? Nee, ik zou het niet weten.

Dan bedankt voor het interview.

10. Interview Bureau J

Geïnterviewde: Respondent 11
Type: Interview op locatie
Datum: 09 september 2011
Tijd: 16:00 -

Informatie

1992 – 1999	Technische Universiteit Delft
1999 – Present	architect/owner Bureau X Sinds 2007 extra medewerker, Employee Nu 5 werkzame personen?
2010 – Present	Medewerker leerstoel G,

... Ik zag dat je direct was gestart? Vóór mijn studie. Vóór uw studie zelfs? Dat is nog beter. Je hebt helemaal geen ervaring opgedaan? Ja, ik heb wel voor andere bureaus gewerkt, dat was daarna. Ik heb nog een tijdje... Even kijken... Ik ben voor mijzelf begonnen, voordat ik afstudeerde. Toen had ik een aantal opdrachten toen ik afstudeerde. Toen heb ik besloten dat ik eigenlijk een tijdje naar het buitenland wilde, toen heb ik dat, zeg maar, af laten lopen. Toen had ik eigenlijk wel tijd over, maar ik kon nog niet weg. Toen ben ik gaan freelancen bij bureau Z. **Ok, dat is nog na je studie?** Dat is na mijn studie. Gewoon om tijd te vullen totdat ik alles af had en dat ik weg kon en toen ik op een gegeven moment weg kon, kreeg ik ook een baan aangeboden in Londen en daar had ik het zo naar mijn zin dat ik dacht: "Laat maar zitten." En toen ben ik hier gebleven en toen ben ik bij bureau Z nog een tijdje door gegaan. Altijd vier dagen in de week om eigen dingen te blijven doen. Toen heb ik op een gegeven... nog een tijdje vijf dagen gewerkt. Dat was in de tijd... Museum Y. Daarna ben ik gestopt, daarna hebben we nog op een gegeven moment... Ik deed ook wat schrijfdingen voor ze. Op een gegeven moment hebben we nog een deal gemaakt met bureau Z, dat ik nog één of twee dagen in de week dingen voor hen kwam doen. Daar kon ik tegen kostprijs iemand van huren om aan mijn projecten te werken. En dat hebben we nog een half jaartje gedaan, maar dat schoot uiteindelijk ook niet erg op. Daarna mee gestopt. **Daarna ben je helemaal voor jezelf...? Je eigen medewerker..?** Ja, ik ben eerst honderd procent voor mijzelf gaan werken op een zolder kamer, toen heb ik af en toe vrienden gevraagd om tekeningen te maken... Had ik geen tijd meer. En toen had ik een plek, ook op de Prins Hendrikkade, waar... Was een klein kamertje waar we soms wel eens met vier, vijf mensen hebben gezeten. En toen heb ik eerst heel lang freelancers erbij gehad. Op een gegeven moment... Dat is best wel duur ook... Op een gegeven moment dacht ik: "Als ik nog iets verder wil, moet ik misschien iemand in dienst nemen", en toen heb ik één iemand in vaste dienst genomen en die heb ik nog steeds. En daar omheen cirkelen wat tijdelijke contracten **Ok, is dat employee?** Ja, daarmee heb ik gestudeerd. Was mijn huisgenoot in Delft. **Hij vind het goed om voor jou te werken? Hij vind het niet vervelend dat hij geen partner is?** Nee, want hij is absoluut niet in staat om partner te zijn, dus dit was de enige manier. Ik wil wel graag met hem samenwerken, maar hij is helemaal geen ondernemer. De enige manier om dat te doen was om hem in dienst te nemen en dat leek me wel wat.

En je bent meteen voor jezelf begonnen, had je dat idee altijd al of was het meer gekomen omdat je die opdrachten al...? Wat de belastingdienst noemt, een valse starter. **En heb je daar nu spijt van of denk je dat het beter was geweest dat het anders was geweest?** Nee, ik heb geen spijt, maar het heeft allebei voor- en nadelen. Kijk, als je eerst een tijd voor een bureau werkt, dan kan je nog wat langer in de keuken kijken. Ik heb dat gedaan door een tijdje te freelancen en daar heb ik best wel veel van geleerd over hoe je het allemaal organiseert... Het bureau. Dat zijn nog steeds wel mensen waarnaar ik terug ga als ik iets wil vragen. Maar spijt? Nee... Ik geloof niet dat ik heel erg geschikt

ben om ergens in dienst te gaan. **Ok, heel goed. En het bureau bureau Z, hoeveel heb je daar nog aan gehad als een soort mentor?** Ja, ook... **Vonden ze dat ook goed? Op een bepaalde manier ben je toch een soort concurrent...** Nee, zeker niet op dat moment. Nee, ik heb daar toen ik freelancete op een gegeven moment één opdrachtje doorgeschoven gekregen. Gewoon iemand uit het persoonlijke netwerk van bureau Z en die moest er ook niet aan denken om het zelf te doen. Daar was het veel te klein voor, zij maken stadions, dan moet je niet een gebouw gaan doen. Dus we zaten elkaar helemaal niet in de weg.

Toen... Je bent gestart. Hoe serieus heb je dat toen aangepakt, heb je ook een lening gevraagd, een ondernemingsplan geschreven? Nee, dat heb ik allemaal nog nooit gedaan. **Gewoon je eerste opdracht, en wat voor opdrachten waren dat?** Dat waren vooral verbouwingen en uitbreidingen van woningen. Het was wel particulier. **Uit je directe netwerk?** Ja.

Had je enigzins over een strategie nagedacht? Een soort niche? Nee... **Ook geen voorkeur...?** Nou... nee. Op een bepaalde manier wil ik werken en ik wil dingen doen die ik leuk vind. Het klinkt allemaal heel oppervlakkig, maar dat doe ik eigenlijk nog steeds. Dat is gewoon mijn leidraad. Dat heeft ook zijn voor- en nadelen, want dat heb je misschien wel gezien. We hebben een heel breed veld... doen we dingen. Dat is een nadeel, omdat dan mensen niet zo goed weten waarvoor ze naar jou toe moeten komen. Als je alleen maar woningbouw doet, dan weten de mensen die woningbouw nodig hebben: "Nou dan moeten we die hebben." Die krijg ik dus niet zo snel. Of via toeval of via een omweg, maar niet zo direct. Maar als wij alleen maar woningbouw hadden gedaan dan had ik hier nu niet gezeten. Want dan had ik nu thuis gezeten, want dat bestaat niet meer. Dus het heeft daarmee het bureau ook gered... **Kan je dat een soort strategie noemen?** Nauwelijks. Nee, ik heb wel een gevoel voor... Ik heb een soort antenne voor wat er speelt en wat er nieuw is. En op mijn manier heb ik ook altijd... Zit ik er altijd met mijn neus boven op. **Welke gebieden..? Wat er nieuw is?** Nou, we hebben vijf jaar geleden al een collectief particulier opdrachtgeverschap project gedaan. Daar heeft nu iedereen de mond vol van, vijf jaar geleden wist nog niemand wat het was. Dus daar waren we helemaal vooraan. Infrastructuur projecten, want je zegt dat aannemers werk van architecten gaan doen, dat geloof ik niet. Maar het is wel zo dat de structuur verandert dus, ik ben vanmorgen nog naar een aantal viaducten wezen kijken in Noord Holland. Tien jaar geleden zou Rijkswaterstaat die hebben ontworpen, bestek hebben geschreven en vervolgens laten uitvoeren door een aannemer. En nu is het zo dat Rijkswaterstaat eisen formuleert en deze door een consortium laat doen. En daarvoor hebben wij... Zij hebben de technische eisen geformuleerd en wij hebben de ontwerpeisen geformuleerd, dat heten dan ambitiedocumenten. Toen nog niemand wist wat dat was... Ik zat erbij toen het woord *ambitiedocumenten* werd verzonnen. Dat ik als redacteur voor de heer Z... met hem een boekje maakte over... (pakt boekje erbij)... Het staat hier ergens. Dit is een boekje waarin een advies staat hoe het proces in elkaar zou moeten zitten. Dat heb ik toen samen met heer Z gemaakt en hierin staat als aanbeveling dat als je met *Design & Construct* werkt, dat je ook de ontwerputgangspunten moet meegeven. Je kunt die toetsen en moet er onderweg op sturen, dan houd je namelijk de kwaliteit in de hand en voorkom je dus allerlei aannemersoplossingen. **Maar dat is lastig voor overheden die vaak geen benul hebben van wat ze nou precies...?** Nee, ik word daar als architect dus voor ingehuurd om dat te doen. Je hebt als architect nog steeds werk, alleen word je door een andere partij gevraagd voor een andere soort opdracht. Dus het spel verandert gewoon, tot iets heel anders. Maar omdat ik hier schrijvend bij zat, ben ik vervolgens door mensen van rijkswaterstaat gevraagd van: "Ja, jij snapt nu wat er bedoeld wordt, en kan ook ontwerpen, dus kan je dat dan doen?" Dus we hebben al zo veel jaar geleden, hebben wij ambitiedocumenten gemaakt voor rijkswaterstaat, hebben we later nog een keer gedaan. Nogmaals, toen was dat helemaal nog niet een gebruikelijke manier van doen. Nu gebeurt dat veel vaker. Dus daar zat ik ook met mijn neus boven... vooraan. Ja, en dat is deels toeval, maar het gebeurt nu zo vaak met toeval dat ik het gevoel heb dat ik toch een beetje weet waar ik moet

zijn. Dat is geen strategie, maar dat is fingerspitzengefühl. **Het is voor mij jammer, want ik kan niet precies pinpointen wat het dan is.** Nee.

Maar je netwerk, heb je sowieso uit jezelf een breed netwerk gehad of ben je heel veel...? Ja, ik heb wel een vrij groot netwerk. **Hoe kom je eraan? Gewoon vanuit jezelf of heb je daar specifiek op aangestuurd?** Nee, ik denk dat ik daar nu sinds een jaar wat bewuster van ben. Nee, daarvoor geldt weer hetzelfde als dat ik op de juiste plek... Ik ben helemaal niet iemand die allebei feestjes afaat, ik vind het verschrikkelijk, dat doe ik helemaal niet. Ik ken ook architecten, ik noem geen namen, maar je ziet ze altijd op feestjes. Misschien hartstikke nuttig, maar daar voel ik me heel ongemakkelijk bij. Nee, ik weet niet. Ik kom mensen tegen en als ik een soort klik daar mee heb, dan groeit dat.

Je bent nu twaalf jaar bezig. Zoals je in het begin bent gestart, in hoeverre is dat veranderd in de loop van de tijd, wat doe je nu anders in je bureau? Ik ben veel zakelijker geworden. **Op wat voor manier?** In het begin was het een soort hobby en moest ik mijn studie ermee betalen. Heb je ook heel andere tarieven, toen was ik ook nog geen architect natuurlijk. Heb ik ook altijd aan iedereen duidelijk verteld. Ja, als je dan freelancet en een beetje voor je zelf dingen doet..., je hoeft alleen maar de huur te betalen, maakt het ook niet zoveel uit. Dus dan ga je altijd veel meer tijd in projecten stoppen dan dat er voor staat. Op een gegeven moment... Het is nu een BV, er staan nu mensen op de loonlijst, een smak huur voor deze ruimte. Er moet gewoon iedere maand geld in het laatje, anders stopt de machine. Dus ik zit daar veel meer boven op. Dus ik houd van elk project bij, hoeveel uren eraan besteed worden en als er te veel uren dreigen te worden besteed, ligt dat niet aan ons. Als het aan ons ligt, dan is het ons probleem, maar als er andere factoren voor zijn, dan trek ik wat eerder aan de bel. **Als je zelf eigenlijk minder 'gratis uren' er in laat zitten, dan creëer je ook minder goodwill of waardering...?** We doen nog wel altijd meer dan 100 procent dan dat we beloven, maar dat kan ook. Je kan altijd nog wel 120 procent doen van wat we beloven, maar geen 250 of 300 procent doen van wat je belooft. Daar maak je jezelf ook niet geloofwaardig mee. Goodwill is bij 120 procent ook wel afgedekt. **Merk je daardoor dat je ontwerpen veranderen, dat je toch minder...? Ben je efficiënter gaan werken?** Niet daardoor. Wel door ervaring, maar niet daardoor.

Je bent inmiddels uitgebreid, kan je een beetje vertellen waarom je de huidige werknemers hebt genomen, wat voor type mensen zijn het? Zijn het mensen die op dezelfde manier denken als jij of zijn het mensen die je een beetje moeten aanvullen? Nee, in die zin ben ik... Nou ja, deels wel, ik zou daar bij een volgende uitbreiding, mocht dat er ooit van komen... Ik denk, nu gaan we eerder kleiner worden dan groter hoor... Maar mocht het weer tot een uitbreiding komen, zal ik denk ik bewuster op zoek gaan naar iemand die me aanvult, iemand die minder op mij lijkt. De jongen die ik heb aangenomen die is... Ik heb er mee gestudeerd, dus we begrijpen elkaar heel goed. We zoeken een beetje dezelfde..., we streven dezelfde dingen na, dus dat maakt het wel makkelijk. Hij is een heel goede ontwerper, maar niet zo heel goed in communiceren. Met niks en niemand. Hij is heel erg in zichzelf... Daarom is hij in dienst en is hij geen partner. Als hij heel erg in zichzelf is, dan kan hij heel efficiënt en goed een plan maken en dat ook goed tekenen. Inmiddels ben ik het zelf verleerd, tekenen en AutoCAD weet ik nog maar net aan te krijgen. Ik weet ook bijna niet meer wat al die functies zijn, dus dat doe ik al bijna niet meer. Dus dat groeit ook op die manier een beetje uit elkaar. Maar als ik iemand erbij zou halen, zou het iemand moeten worden die veel meer *communicator* is. Die heb ik er ook al eens bij gehad als freelancer, dat heeft wel voordelen. **Maar communicatie intern of ook met andere mensen?** Ook, zowel intern als met andere partijen.

Je zegt dat je steeds minder zelf tekent, ontwerp je ook steeds minder of alleen het tekenen? Ja, dat hangt een beetje ervan af hoe je ontwerpen definieert. Deze week nog een discussie... **Discussie?** Een gesprek met een landschapsarchitect, waar ik vaker mee werk... "Wanneer ben je degene die het ontwerp maakt?" Kijk, dit bureau is van mij, dus in feite alles wat hier gemaakt

wordt, vind ik in feite mijn ontwerp. En daarnaast ben ik, ik weet niet hoe het zit met generatiegenoten, ik denk dat die ook wel wat milder zijn, maar als ik me vergelijk met voorgaande generaties, ben ik helemaal niet met ego bezig. Ik ben helemaal niet bezig om te zeggen: "Dat is van mij", of: "Dat heb ik bedacht." Dat interesseert me totaal niet. Ik vind het gewoon leuk om met een groep mensen ergens iets heel bijzonders te maken. En als je op onze website kijkt dan noem ik ook al iedereen, die ook maar een pennestreek heeft bijgedragen. Maar ik vind het wel leuk om, zeg maar, om zo'n team te maken en de condities te scheppen, waaronder dat gebeurt. Die proces-kant vind ik eigenlijk veel belangrijker, dan wie nou precies dat tekeningetje doet. **Is het dan meer projectmanagement? Ben je daar dan meer mee bezig?** Nee, dat gaat me te ver. **Hoe beschrijf je dan wat je taken zijn?** Een projectmanager is in mijn ogen iemand, die meer de boekhouding doet. Niet zozeer financieel, maar die zorgt gewoon dat... **Vergaderingen bij elkaar...** Steun, zorgt gewoon dat de dingen op tijd klaar zijn, zit mensen achter de broek. Dat vind ik, zeg maar, projectmanagement. Wat ik doe is... Ik ben wel aan het scheppen, aan het maken. Of het nou een boek is of een gebouw, productdocumenten, een plan... Het maakt ook niet uit... Het sleuren daar naar toe vind ik iets anders dan een projectmanager. Ik heb wel iets in mijn kop wat het moet worden, dat is over het algemeen iets wat gaat over drie dimensies dus in die zin ben ik gewoon architect. En ben ik iets aan het scheppen, tot stand aan het brengen. **Terwijl de projectmanager meer dat wat al bedacht is tot uitvoering brengt?** Heel zwart-wit zou je dat zo kunnen zeggen.

Je bent ook medewerker op bouwkunde, een jaar nu, las ik? Ja, zoiets, ik heb dat al eerder gedaan bij woningbouw, nu zit ik bij Real Estate & Housing. **Doe je dat ook om een beetje spreiding van inkomen of doe je dat voor ervaring?** Het kost me eerder geld, dan dat ik er aan verdien. **En waarom doe je dit? Is het voor ervaring om zelf meer te leren? Of doe je het omdat je het leuk vindt?** Omdat ik door (...Agnes?...) gevraagd ben en omdat ik het altijd leuk vind om iets te doen, wat ik nog niet eerder gedaan heb. Ik ben begonnen op hele kleine schaal, ik heb architectuur en bouwtechnologie gedaan. Echt schroefjes, boutjes en moertjes. Vind ik nog steeds leuk. En in eerste instantie werden de gebouwen steeds wat groter, die we deden. Van die verbouwinkjes tot gebouwen tot, zeg woningen en dat werd steeds groter. En toen hebben we die atlas gemaakt, die Vinex Atlas. Toen kregen we ook stedenbouwkundig werk, toen werd het nog groter. En door die atlas heb ik ook heel erg... Ben ik ook heel erg gaan inzien dat het maken van die tekeningen heel leuk is, maar dat kan iedereen. Maar om te zorgen dat die tekeningen er ook komen. En nogmaals dat is wat anders dan projectmanager. Het is voor de troepen uitlopen en duwen, trekken en voor elkaar krijgen. Dat hele spel van mensen bellen en overtuigen, dat ben ik heel erg leuk gaan vinden. Ik zie ook in heel die Vinex operatie... In de zin hoe daar getekend is... Maar een heel klein deel waarom het is zoals het nu is. Die andere kant vind ik interessanter. Dat had ik al door die atlas en toen daarna had ik... Was ik gevraagd om een atelier te leiden bij het Atelier Rijksbouwmeester. Voor het 'Nederland wordt anders' programma, ik weet niet of je dat mee gekregen hebt? **Is dat met die jongeren?** Werkloze architecten. **Ja.** Dus er zijn twee rondes geweest. In de eerste ronde heb ik één zo'n lab begeleid als mentor. Toen zat ik bij bureau Y hier. En dat was toen leuk, ik vond het leuk om te doen. Ik had toen ook wel de tijd. En het betaalde trouwens ook nog heel goed. En ik zat daar mooi bij bureau Y, dat voor mij een hartstikke goede club is om even mee samen te werken, en toen dacht ik van: "Hey." Het ging over gebiedontwikkeling. Toen dacht ik: "Hey, ik vind het erg interessant", en toen vroeg mevrouw A mij of ik iemand wilde vervangen in Delft. Die was zwanger. Het andere lab was toen net afgelopen, dus ik had wel tijd. En toen dacht ik: "Ja, leuk." Vind het leuk om even weer iets in Delft te doen. Moet er niet aan denken om daar altijd te zitten, word ik, denk ik, helemaal gek. Maar één dag in de week vanuit Amsterdam is nog wel te doen. En het is eigenlijk... Ik werk in Rijswijk Zuid... en dat is eigenlijk een soort Vinex wijk maar dan ongeveer nu, en toen kreeg ik ineens de kans om een kijkje in de keuken van heel dicht bij mee te maken hoe zo'n proces zo verloopt. En toen dacht ik van: "Nou ja, is interessant, misschien kunnen we er nog iets leuks over schrijven." En bij mij is het altijd zo geweest dat als ik me ergens in ging verdiepen, dan kwam het ontwerpwerk van het bureau er achteraan. Ik zei al van die Vinex Atlas, toen ik die maakte met Jelte,

toen deden we helemaal niets. Ik wist helemaal niets van stedenbouw. Volgens mij nog steeds niet, weet ik helemaal niets van stedenbouw. Mensen kwamen ook absoluut niet naar ons toe voor stedenbouw. Maar als je op een gegeven moment een boek maakt over het onderwerp, dan denken mensen van: "Oh ja, die kan er iets over vertellen, die zal er wel verstand van hebben" en dan komt er dus een soort opdracht achter aan. Dat geldt hier dus ook voor, we doen een onderzoekje, schrijven erover, zijn er bij betrokken, kennen een aantal mensen en dan denken mensen: "Hey die heeft er verstand van." En vervolgens doen we een opdracht voor Rijkswaterstaat. Zoals nu bij de TU, bij die gebiedsontwikkeling even een tijdje meedraaien, en ik kan hen helpen. Ik ben hen aan het helpen want ze hadden gewoon "handjes" nodig. We gaan nog iets organiseren, we gaan nog iets schrijven, we zijn er bij betrokken. Het zijn harstikke leuke mensen, dat vind ik ook leuk, en voor mij is het mijn break-even: wat ik kost, krijg ik daar betaald. Het bureau heeft er niks aan. Mijn salaris wordt zeg maar afgedekt, het bureau verdient er helemaal niets aan. Dus in die zin is het niet handig. Ik vind het leuk, het biedt mij de kans om mij te ontwikkelen in een richting waar ik nog niets gedaan heb en ik wel spannend vind. En het verbindt een aantal mensen die ik leuk vind en waar ik goed leuk mee kan werken, aan dat netwerk.

Je doet heel veel verschillende dingen van Rijkswaterstaat, stedenbouw, boeken schrijven en bij de TU. Je zegt dat je ook je werk zo... Dat je ook wat dat betreft heel veel verschillende dingen hebt. En werkt dat voor jou, heb je het gevoel dat dit jou het beste ligt? En dat je daar ook verder mee gaat? Ja ik... Het is moeilijk. Ik denk het van wel. We zitten nu in zo'n ingewikkelde tijd dat je op een gegeven moment ook niet meer zo kan doen. Zolang het kan, blijf ik het ook wel doen. Ik heb wel... Ik zit me nu wel af te vragen, moeten we op een gegeven moment focussen? Die gesprekken voer ik wel met collega's en ik heb een collega, inmiddels bevriend collega uit Stuttgart, die is professor in Constance. En die was op een gegeven moment partner in een bureau voor architectuur en stedenbouw..., en professor. En hij publiceert aan de lopende band allemaal boeken. En twee jaar geleden of zo..., hij is iets ouder..., toen hij een jaar of veertig was, is hij uit dat bureau gestapt. Toen heeft hij nog wel voor zichzelf een klein bureautje opgericht. Dat is nu niet veel meer dan een postadres en een kaartje. En af en toe doet hij een keer met iemand mee met een prijsvraag. Dus hij is nu eigenlijk fulltime professor en probeert ook nog te publiceren. Hij vertelde dat als zijn vrienden tegen hem zeiden van: "Goh, dus jij ook...?" Zo van: "We dachten altijd dat jij de enige was die, *en* een bureau kan draaien, *en* professor kan zijn *en* kon publiceren, maar ook voor jou is dat dus kennelijk niet meer haalbaar." **Ja, ik wilde daar eigenlijk een beetje naar toe sturen. Ik hoorde dat nu vaker. Mensen, die zeggen, als ze mij adviseren over: "Wat moeten startende architecten tegenwoordig?" Dat je je een beetje moet focussen op wat je leuk vind, een niche doet, of waar je goed in bent...** Ik denk dat het niet slim is. Ik heb het wel altijd, ik zit zo niet in elkaar. Ik denk wel ook ik, ik ben nog geen veertig, ik denk dat ik ook dingen moet laten liggen. Daar ben ik ook niet zo heel erg moeilijk in, denk ik. Ik heb van het jaar wel eens gezegd: "Als ik op een gegeven moment niet meer als ontwerper gebouwen maak, dan zou ik daar op zich vrede mee hebben." Het is niet dat dat een must is. Dus ik laat het een beetje gebeuren. **Maar aan de andere kant werkt het wel goed voor jou tot nu toe?** Het werkt tot nu toe wel goed ook omdat het, als je twee dingen over elkaar heen legt, dan is het al dichter bij. Kijk, als ik naar een corporatie ga, dan kan ik beginnen over de Vinex Atlas. Als ik dan ook nog kan zeggen: "Ik zit bij gebiedsontwikkeling Delft", dan denken ze toch van: "Hey, wel interessant figuur." **Dan vind ik het heel goed, dat je niet altijd hoeft te specialiseren, dat dat niet altijd hoeft.** Maar nogmaals: ik weet niet of ik het mensen zou aanraden.

Maar, kunt u goed rondkomen van uw inkomen? Ik kan nu wel... Nu heb ik wel een redelijk salaris. Gek genoeg. **Niet altijd zo geweest?** Nee, maar dat had er vooral mee te maken, zoals ik zei, toen ik begon... Ja, tijd maakt ook niet uit. Als een keer een project te lang duurt dan ga je gewoon heel veel avonden door, dan maak je gewoon alles op, zeg maar. Dus je kijkt gewoon: "Hoe krijg ik die opdracht?" Dan ga je aan de slag en dan: "Ho!"... Meer tijd... meer tijd... meer tijd... en uiteindelijk verdien je geen reet per uur. Nu dus mensen in dienst zijn en dus door je kantoor betaald moeten

worden, ben ik daar veel bewuster van. En ik heb ook, dat mag je best weten., omdat ik samen met mijn vriendin het huis gekocht heb, heb ik toen besloten om van de éénmanszaak een BV te maken om te voorkomen, wanneer ik over de kop ga, dat mijn vriendin op straat komt te staan. Dus dat geeft een beetje meer zekerheid, maar ik weet niet of je dat weet, er zit iets heel gek in. Als je namelijk een BV hebt, dan ben je verplicht om jezelf een bepaald salaris uit te keren. Dat is niet heel overdreven veel, maar het is wel meer dan dat ik dat vooraf aan mijzelf toekende. Dus in die zin ben ik sindsdien eigenlijk voor mijn gevoel veel gaan verdienen en ik maak me vooral altijd veel zorgen dat het er aan de andere kant wel in komt. Maar dat is tot nu toe nog gelukt. **Maar je hoort ook veel: voor startende architecten is het ook een beetje nodig. Je moet er vol voor gaan en dan kan het nog. Dan heb je nog de puf om avonden door te gaan, je moet jezelf nog bewijzen.** Dat is nu ook, ik ga nu ook avonden door. **Maar je zegt net dat het vermindert is, of valt dat nog wel mee? Of laat je er gewoon meer voor betalen?** Ja, we laten er beter voor betalen. Misschien wel een beetje minder geworden, maar ik zit nog steeds regelmatig... Ik ben hier ieder weekend wel een keer... Ik ben toch drie avonden in de week ook nog... **En had je het gevoel, als je in het begin meer had laten betalen of..., je dan net zo veel of net zo goed werd gewaardeerd? Of had je dat toen wel nodig?** Ik was er ook helemaal niet zo mee bezig. Ben er nog niet helemaal mee bezig, ik vind geld niet zo ontzettend belangrijk. Als ik het belangrijk had gevonden, had ik er misschien meer van gehad. En was ik ook misschien iets heel anders gaan doen. Dus het is voor mij ook nooit een motivatie. **Nee, maar wat ik probeer uit te vinden, is het echt nodig voor startende architecten om...?** Om het voor zo weinig geld te doen? **Ja, in het begin jezelf bewijzen, is dat echt nodig? Of denk je van: "Eigenlijk hoeft dat niet. Het is een kwestie van durf om meer te vragen."** Ja, misschien, maar ik denk dat de meeste beginnen, zoals ik begonnen ben: voor particulieren. En dat komt nooit uit. Dus als je voor particulieren niet bereid ben om de helft van je uren niet te rekenen, dan kan je nooit een huis of een verbouwing doen. Dat kan gewoon niet. Die kunnen die verhouding niet opbrengen. Het wordt pas interessant als je... Daarom heb ik op een gegeven moment gezegd: "Ik ga het gewoon niet meer doen, want het is allemaal wel leuk, maar daar wordt nooit een bedrijf gezond van." Dan moet ik ook gewoon zeggen: "Ik heb een hobby." Als ik een bedrijf wil worden, dan moet ik daar weg. Dus we doen het ook niet meer, dus ik denk dat je daar niet mee weg komt. Ik denk sowieso... Misschien een beetje een ander verhaal... Ik denk dat er sowieso veel te veel architecten zijn, dat die wel het vak kapot maken (...), dan gaat er gelukkig de bezem doorheen, dat is maar goed ook. Er is een overkill aan architecten en die maken elkaar hartstikke kapot. Die concurreren elkaar helemaal de filistijnen in. Je merkt ook sinds de crisis, dat die concurrentie bij pitches en bij mensen opdrachten te krijgen... Daar worden hele vuile trucs uitgehaald. Het is echt wel verhard. Maar ik denk dat er wel steeds meer mensen aan het afvloeien zijn uit de ontwerppraktijk, ik denk dat het helemaal niet erg is. **Maar aan de andere kant heb je ook steeds meer studenten op Bouwkunde. Bouwkunde vraagt steeds meer studenten... Het worden er steeds meer en...** Er is helemaal geen plek voor zoveel architecten **Nee.** Is het niet een nieuw fenomeen? **Misschien vanaf dit jaar, maar dan nog hoger dan wat ze drie of vier jaar geleden aan studenten hadden.** Maar dat is misschien om het in te voeren, kunnen ze daarna gaan... **Maar ik denk het ook, dat er te veel mensen architect zijn, dat het wat te veel...**

Wat voor strategieën gebruik je om klanten te werven? Hoe doe je dat dan? Door onderzoeken, waardoor je mensen leert kennen. Ja, ik ben daar niet zo goed in. Ik zou daar wel wat in kunnen leren, denk ik, maar ik zou niet zo goed weten hoe. Maar het eerste wat je zou kunnen doen is goed werk leveren. Mensen proberen heel tevreden achter te laten... Dat helpt, want er is een corporatie die komt heel vaak bij ons terug. Daar draaien we ook bijna op. Nu twee opdrachten, allebei voor die corporatie. Ja, ik heb een hele tijd gedacht, misschien door met mensen samen te werken, dat dat ook werk voor mij zou opleveren. Ik heb best veel werk gedeeld met anderen. **Andere architecten?** Niet architecten, maar wel landschapsarchitecten en een aantal fotografen erbij. Ik werk nu heel vaak samen met een grafisch bureau dat hier naast zit. Die zullen niet zo snel iets op hun pad krijgen dat ze mee kunnen nemen naar mij. Maar nu gebeurt het helemaal nooit en dat heb ik wel een tijdje

gedacht. Dat dat ook andersom zou werken, en dat is niet zo. Dus dat werkt in ieder geval niet. Ik ben ook gestopt om te linken met architecten, want daar heb je ook niets aan. Ik ga daar wat selectiever mee om. Ik kende, ook zeker in mijn freelance periode, kende ik ook heel veel architecten. Al die bureaus, ik kende al die architecten niet (...). Maar iedereen die in Amsterdam opereerde, kende ik wel. Daar ben ik me ook maar van gaan distantiëren, want daar heb je helemaal niets aan. Ik weet het niet zo goed, heb ik geen goed antwoord op.

En prijsvragen? Heb je dat gedaan? Nauwelijks, het is een loterij. **Mocht je iets winnen, dan kan het een...?** Mocht je iets winnen (...)... Nee, ik heb ook altijd gezegd... Er zijn natuurlijk mensen... Er zijn natuurlijk bureaus zo begonnen, die dan een European wonnen, maar dat kan niet een strategie zijn, dat overkomt je. **Maar als je niet mee doet, dan kan je ook niet winnen.** Nee, dat klopt, maar ik heb altijd gezegd: "Als ik moet kiezen tussen meedoen met een prijsvraag, waarvan je één op een miljoen kans hebt..." Omdat er zoveel factoren zijn die je niet in de hand hebt. Ook een goed plan gaat niet per se winnen. Dat heb ik een paar keer van dichtbij gezien. Dan stop ik die tijd liever in een heel klein verbouwinkje, waar ik dan extra tijd in stop, maar dat het in ieder geval een echt bouwproject is. Dat vind ik gewoon leuker, dat het ook echt gemaakt wordt. Dat heb ik voor mijzelf ooit besloten. Dus we doen heel soms nu een prijsvraag. En vorig jaar mee gedaan, omdat mijn oude prof vroeg van: "Zullen we er eentje doen?" Dat is goed. **Doe je dat dan echt toevallig of ook wel ongeveer één per jaar?** Nee. **Echt alleen als het op je pad komt?** Als het op mijn pad komt en ik denk dat we er tijd voor kunnen maken en ik ben bereid om daar tijd... En het kost dus geld. Ik ben wel bereid om dat te doen en ik denk altijd: het moet ten minste iets opleveren wat goed op de website staat. Ik er ga nooit van uit, dat we winnen.

En social media? Ik zag, je hebt Twitter? Ja, ik ben nu aan het spelen met een blogje, maar dat weet niemand. Ja, als je heel goed gaat zoeken zou je hem kunnen gaan vinden. Dat doe ik nog maar twee weken. **Op je website?** Nee, staat op een andere plek. Ik heb er vandaag nog wat opgezet. Ik ga even wat rommelen, of dit wat is. Ik heb al gezegd tegen de jongen die de website voor mij gebouwd heeft: "Als ik er lol in heb.", en ik denk dat ik dat wel heb, ik kan makkelijk schrijven, dat gaat mij makkelijk af, "dan wil ik kijken of ik dat ga integreren in die website." De website is gewoon custom-made, gemaakt voor mij. Ik kan die jongen vragen: "Bouw dat ook in." We hebben het genoemd *Social Media Update*... Gaan we maken. Ik heb ook een Twitter account. Ben ik langzaam een beetje mee aan het rommelen. Ik vond het eerst allemaal maar niks. Ik begin een beetje de lol ervan in te zien. Mijn website is mijn belangrijkste documentatie. Daar staat ook gewoon alles op. Als ik ergens ben, dan kan ik aanklikken van: Kijk, daar ligt... Dit hebben we gemaakt, en dit hebben we gedaan. Hebben ook geen bureauboekjes meer, had ik daarvoor altijd. En die Twitter...? Ja, dat levert, hoor ik van andere mensen, die daar heel actief en heel bewust mee bezig zijn, ook niet zoveel op. Maar ik heb een vriend, die is advocaat en die heeft een blogje, en die is heel fanatiek in het bloggen van de nieuwste wetgeving, of: dit is de nieuwste certificering over dat. En volgens mij is dat echt relevant voor zijn klanten. Volgens mij is dat voor hem een soort manier om zich te definiëren. Dus ik ben daar langzaam wat actiever in. **En wat voor blog, hoe zie je dat dan? Over wat er nieuw is op architectuurgebied of over projectontwikkeling? Dus dat het meer is voor meer institutionele klanten om te laten zien dat je er verstand van hebt? Of is het...** Nee, ik zou een blogje willen, wat iets heeft van een kruising van een, dit verzin ik ter plekke, een kruising tussen een tijdschriftje en een dagboek misschien. Ik ben niet zo heel erg op de persoon, ik heb het niet zo graag over mijzelf, maar ik kom wel dingen tegen waarvan ik denk: "Hey, dit vinden andere mensen leuk." Een journalist bijna. En dit kan voor een bepaalde kring misschien nuttig, danwel interessant, danwel leuke informatie zijn. Ik doe dit vooral heel erg uit... vanuit mezelf, wat ik ook leuk vind om te doen. Ik moet er vooral lol in hebben. En ik denk dat ik andere mensen daar ook mee kan verleiden, behagen. Maar ik zou het verschrikkelijk vinden om te bedenken van: ik ga me nu richten op projectontwikkelaars en ik ga een stukje schrijven dat zij interessant vinden. Ik ga hun allemaal vertellen, dat ik die blog heb. Ik heb die blog ook nu, ik zeg ook letterlijk, die zit een beetje in de

schaduw van die website. En laat die klanten maar op die website kijken en de indruk krijgen dat het een heel professioneel bureau is. En laat die blog maar voor de liefhebbers en de mensen die wat verder zoeken en die ook een beetje humor kunnen waarderen. Maar het moet wel iets meer persoonlijke kleur geven van wat mij bezig houdt. Mijn projecten staan op die website, netjes gedocumenteerd, mooie foto's. Maar bijvoorbeeld projecten die in de uitvoering zijn of iets bijzonders wat ik zelf gezien heb, dat zou ik dan daar op de blog zetten...

Stuur je persberichten? Als je iets klaar hebt, stuur je dat naar bladen? Dat heb ik wel eens gedaan. Nee, dat doe ik niet zo zeer. Wat ik wel doe is bijvoorbeeld... We hebben dit jaar dit boekje gemaakt. De gemeente Amsterdam staat op de website nu. Als je nu kijkt dan kleurt die helemaal rood. Dit boekje is ook gemaakt door de bureaus, het ontwerp ervan. En dit is ook een heel nuttig boekje, waar heel veel mensen wat aan hebben. En dit ziet er gewoon goed uit. Is wel een hebbedingetje. Wat ik wel doe, is dat ik deze geef aan mijn relaties. En als ik mensen niet heel vaak zie, dan maak ik er even een postpakketje van. En dan schrijf ik er persoonlijk een briefje bij en dan stuur ik dat op.

En, nog op een andere manier reclame? Doe je dat? Ik heb dat een keer gedaan. Ik dacht: laat ik het een keertje doen. We staan in het architectenboek... en de Nederlandse Architect in 2011. Voor €200,- mocht je er een advertentie in plaatsen en ik dacht van: "Ja, ik geloof er helemaal niet in, maar om nou zeker te weten dat het niet werkt, ga ik dit doen. En kijken of het wat oplevert. Kijken of ik er überhaupt iets van hoor. Niet, dan weet ik dat ik dat niet meer hoeft te doen." **Dat is dus 2010?** Eind vorig jaar wordt je dan gevraagd en dan verschijnt dat begin van het jaar. **Maar je weet nu al, misschien dat het nog moet komen het zijn dingen die toch wel langer duren?** Ja, zou kunnen, ja. Je weet het niet. **Maar je hebt het gevoel dat het niet echt helpt?** Nee.

En fotograferen, hoe doe je dat als je een project hebt? Ik heb een fotograaf en die doet alles. Die heeft ook de Vinex Atlas gefotografeerd en die fotografeert alle werken, die we af hebben. En dat is iemand met wie ik heel nauw samenwerk. Dat is ook... Voor mij is het..., misschien minder interessant... voor mij is het als het project af is... Het is pas echt af als ik met Kees, zo heet hij, Kees Hummel, daar geweest ben en het heb vastgelegd. En wij maken er altijd een feestje van, maken er altijd ook letterlijk een scene van. Dus ik haat die lege foto's van die lege gebouwen. Krijg ik echt helemaal kotsneigingen van. Dus wij vragen altijd modellen en dan soms ter plekke, verzinnen we dan gewoon iets. We doen het met z'n tweeën. Hij is de fotograaf en afgezien van het eerste project dat hij deed voor ons, ga ik altijd mee. Dan spreek ik hem, duurt meestal de hele dag. En dan fiets ik 's ochtends naar hem op de gracht en dan slepen we alle spullen in zijn bus en dan gaan we naar zo'n locatie toe. Dan gaan we de hele ochtend vaak opbouwen en proefdraaien. En 's middags vragen we meestal modellen die dan komen en dan gaan we tot dat het niet meer gaat... Gaan we foto's maken van het project en dan gebruiken we die.

Hoeveel tijd besteed je aan marketing en dat soort dingen? Wat versta je onder marketing? Van alle dingen die we net..? **Ja, de reclame, persberichten, ook dat je bezig bent...** **Nou ja, het boekje was niet echt marketing...** Het maken van het boekje was een opdracht, maar het verspreiden daarvan was marketing. **Ja, foto's maken is in feite ook...** Ja, is heel moeilijk... Ik zou gokken een halve dag tot een dag in de week misschien. Nou een halve dag. **Alles bij elkaar?** Ja, ik denk een halve dag. **En dat was vroeger anders neem ik aan?** Helemaal in het begin ben je daar helemaal niet mee bezig. Ja, tuurlijk stuur je wel eens wat foto's op naar De Architect, later weet je dat het allemaal zinloos is. Het is niet zinloos, maar dat is dan relatief geen... In verhouding tot het project is dat geen werk. Nu ben ik daar wel... Het bijhouden van die website, dat doe ik allemaal zelf, dat is in feite ook marketing. **Nee, maar dat bedoel ik ook.** Ja, dan zit je al snel op een halve dag.

Wat zie jij als succes? Voor jezelf en voor je bureau? Succes in de zin van bedrijfsmatig succes? **Wat vind je voor jezelf succes?** Financieel ben ik niet zo geïnteresseerd in succes, daar ben ik.., zijn wij...

ook niet succesvol. Wat ik succes vind is dat... Waar ik heel erg tevreden over ben, laat ik het dan zo formuleren... is dat we echt van meubelen tot woningen tot grotere gebouwen, die mogen nog wel wat groter, ik heb nog wel tijd, tot stedenbouw, tot iets wat daar boven hangt... kunnen laten zien. Dat hebben we gedaan. We hebben een heel breed spectrum, aantoonbaar gewoon, beetgepakt, we hebben daar iets gemaakt. En daarnaast een X aantal boeken gepubliceerd, en dat doe ik nog steeds, we zijn nu ook weer een boek aan het maken. Zeg maar dat het me nog steeds lukt om ontwerppraktijk met onderzoek en schrijven te combineren. Dat zie ik als succes. Dat we überhaupt nog bestaan vind ik wel succes eigenlijk. **Dat is misschien wel het allerminste, dat je bestaat. Maar kun je dan zeggen dat dat het belangrijkste voor jou is, je oeuvre? Dus als je kijkt aan het einde van je carrière, het belangrijkste succes is dat je een oeuvre hebt, waar je zelf trots op bent?** Ja, waar ik met lol aan gewerkt heb.

Stel dat je aan het einde van je carrière, dat je echt altijd op een houtje hebt moeten bijten, zie je dat dan als onsuccesvol of heb je dan zoiets van: "Nou ja, dit is ook goed."? Zoals ik al zei, ik heb nu meer dan op een houtje bijten, omdat ik verplicht ben om dat aan mezelf uit te keren. Als ik over twintig jaar, wat ik niet beschouw als einde van mijn carrière... Als ik over twintig jaar, even los van inflatie, per maand verdien wat ik nu krijg dan heb ik het uitstekend naar mijn zin hoor. **Ok, dan is het niet belangrijk, maar ik kan me voorstellen helemaal niets hebben je hele leven lang...** Dat zou niet mijn succes bepalen. Het lijkt me leuk om nog eens anderhalf tot twee keer zoveel te verdienen, maar dat is niet waarvoor ik het doe. Nogmaals als ik over twintig jaar een heel mooi oeuvre heb liggen dan vind ik het nog minder belangrijk.

En publicaties? Hoe kijk je daar tegen aan? In hoeverre vind je dat belangrijk? Ik vind het leuk. Voor mij is er niet heel veel verschil tussen een gebouw en een boek. Je moet het allebei scheppen. **Ik bedoel eigenlijk media publicaties.** Ja, het helpt om wat je doet een zekere glans en status te geven. Dat is voor een deel leuk als er aandacht voor je werk is. Ik bedoel... Ik vond het echt heel leuk dat er een spread in het NRC stond over ons boek. Waren Jelter en ik natuurlijk heel erg trots op. Dat hebben ontzettend veel mensen gezien, dus dat zal uiteindelijk... Dat helpt. **Maar dan is het meer een middel. Sommige architecten vinden publicaties echt een doel, het bewijs voor waardering voor mijn werk.** Nee, nee! **Dat is duidelijk.** Voor mij, mijn einddoel is in principe hoe ik zelf mijn oeuvre in die website kan laten zien. Dat die foto's zijn zoals ik die wil. Dat ik dat kan vertellen en laten zien aan mensen, dat is voor mij het doel. En als iemand anders dat vervolgens nog een keer wil publiceren in een blaadje of op een website, dan vind ik dat hartstikke leuk, mijn doel ligt niet daar.

Je hebt het over je moet zelf tevreden zijn over je oeuvre, maar wat vind je belangrijk? Dat je zelf er tevreden over bent of dat de gebruikers tevreden zijn? Bij mij ligt dat niet heel ver uit elkaar, denk ik. Omdat... Ja... Nu kom ik even terug op dat verhaal van die ego. Je hebt architecten die willen dat (...) in hoogte, het maakt hun niet uit wat daarna... als het dan helemaal leeg gefotografeerd is, dan is het goed. Hun naam moet er wel groot op. Mijn naam hoeft er niet heel groot op. Ik wil dat iedereen die er ooit wat aan gedaan heeft, daar bij genoemd wordt. Maar dat geldt dus ook voor de mensen die als opdrachtgevers erop staan. Een aantal van de verbouwinkjes die ik heb gedaan, dus kleine dingetjes, daar zitten soms best een grote rol in van die opdrachtgever en dat maakt het alleen maar heel leuk en bijzonder en daar wordt het project beter van, je krijgt er een beter gevoel bij. Ik ben niet van die categorie dat ik een soort monument voor mijzelf aan het oprichten ben. Dus daarom zeg ik, voor mij het is niet zo'n groot verschil wanneer ik tevreden ben en wanneer mijn klant tevreden is, want het is mijn... Het is onderdeel van hoe ik er aan werk om er voor te zorgen dat die mensen daar zoveel mogelijk plezier in hebben. En daarom laat ik dat ook zien in die beelden, dat zelfs wanneer die mensen daar in wonen, die willen niet altijd op de foto, meestal niet, soms wel. Maar daar gaat het uiteindelijk om. Dat vind ik heel duidelijk, want je hebt heel veel architecten die, wat je net al zei, die vinden het gewoon heel belangrijk. En soms zit er een heel

duidelijke scheiding en soms ook niet. Wil je ernaar kijken in hoeverre je vindt dat architectuur verheven kunst is of dat het een dienst is, een soort service. Nee, je zit een beetje op de schaal van ambacht en beeldende kunst. En je zit nooit aan één van beide kanten van het uiteinde van het spectrum. Daar zit in het midden een soort gebied, waarin je accenten kan kiezen. **Van een schaal van één tot tien, één is ambacht en tien is beeldende kunst...?** Waar wij zitten? Ik denk dat wij iets dichterbij de ambacht zitten dan bij de beeldende kunst. Ik denk dat we dan net naast het midden zitten. Ja, naast het midden.

Wat is je ideale bureau grootte? Net, van de week over gehad. Ik denk een man of tien. Omdat ik dan een aantal van de taken die ik nu uitvoer, waar ik helemaal niet op zit te wachten, aan iemand anders kan geven. **Zoals? Bedoel je dan administratie en loon?** Dat wordt me al redelijk uit de handen genomen, ik hoef geen bonnetjes in te voeren, ik hoef geen belasting aangifte te doen. Ik heb een accountant en ik heb ook iemand die echt de bonnetjes verwerkt. Dat is wel redelijk gecovered. Maar ik ben nu bezig met contractverlenging van twee mensen en daar wil ik me echt liever niet mee bezig houden. En ik ben iedere dag de post aan het halen en ik ben, nou ja, met veel te veel dingen bezig, waar ik eigenlijk mijn energie niet in wil stoppen. Niet omdat ik me daar te goed voor voel, maar omdat ik het een beetje zonde van mijn tijd vind. Ik denk dat ik beter opereer in een team waar iemand is die het leuk vindt om die dingen te regelen, zodat ik me mee kan focussen op die processen en zorgen dat het hier goed loopt allemaal. Dat ik nog wat zichtbaarder ben voor potentiële klanten. **En wat voor samenstelling? Je hebt tien mensen, hoeveel architecten, hoeveel tekenaars, hoeveel stagiaires?** Eens kijken, tien mensen? Dat zou dan... **Hoeveel partners?** Ja, misschien nog een partner erbij. Misschien wel een stedenbouwer als partner erbij. **Als aanvulling?** Één of twee architecten, één of twee stedenbouwers. Één die meer... wat meer doet. Een bureaumanager. Drie tekenaars, een secretaresse, plus... Ja, misschien één grafisch iemand, hoewel je die ook heel gemakkelijk van buiten kan halen. Ik heb geen enkel behoefte om... Ik werk heel goed met die mensen die hiernaast zitten die hoef ik helemaal niet in dienst te hebben. Dus dat hoeft misschien niet.

Dan een beetje over de toekomst. Wat denk je van de huidige architectuurpraktijk, in hoeverre is dat veranderd in de afgelopen... wat is het...? Je bent tien, twaalf jaar bezig? In hoeverre is dat veranderd? Ik denk dat het sowieso is opgeschoven naar een... richting..., een praktijk met..., waar minder plaats is voor ego in de hele architectuurwereld. **En dus meer plaats voor service?** Meer plaats voor samenwerken. **Bedoel je samenwerken met andere disciplines...?** Dus.... samenwerken met uitvoerende partijen, samenwerken met andere adviseurs, samenwerken met de opdrachtgever. Ja, niet meer van zij-en-wij en zij doen dat en zij doen dat en zij moeten doen wat ik zeg. Maar veel meer van het begin af aan, je moet een bouwteam plus... **Meer dan een hiërarchische verdeling?** Ja. **En nog meer veranderd? Behalve dan de structuur?** Ja de... een beetje voor de hand liggend... er worden nu sowieso geen gebouwen meer gemaakt door de crisis. Dat wordt allemaal nog veel erger dan dat het nu al is. Wat me opgevallen is, wat ik heb gezien is dat corporaties..., een aantal corporaties, en dat geldt dan voor Amsterdam, best een soort verantwoordelijkheid nemen. De schaal van de stad of in ieder geval van de buurt die mij verbaasd heeft. Volgens mij is dat nieuw. **Maar is dat niet een beetje verplicht ook? Dat de overheid een aantal velden heeft aangewezen... die nu verantwoordelijk... waar de corporatie nu verantwoordelijk voor zijn...? Bijvoorbeeld de leefbaarheid, de speelpleintjes...?** Nee, ik heb nu een paar keer de samenwerking gezien tussen corporatie en overheid en het valt me op dat sowieso, de corporatie daar zitten eigenlijk de, sorry dat ik het zeg, de betere mensen. En daar zit de veel sterkere wil om dingen voor elkaar te krijgen en het heeft allemaal ook met belangen te maken. Want de corporaties hebben bezit en wanneer dus je bezit veel te laag gewaardeerd is, wanneer het een laag gewaardeerde buurt is... Een goede buurt, daar kun je wat aan doen. En in principe hebben gemeentes, overheden..., willen hetzelfde bereiken, maar dat gaat op z'n ongelofelijke ambtelijke manier, dat ze gewoon helemaal niets voor elkaar krijgen. Dus dat heb ik nu echt al een paar keer

gezien. Die corporaties die nemen daarin gewoon het voortouw. Dus als een corporatie en een gemeente besluiten om samen aan een buurt aan de slag te gaan, dan hebben we het alleen over de buurt waar wij nu mee bezig zijn, dan heb je duizend keer meer aan de mensen bij een corporatie dan aan die gemeente. **Worden zij ook grotere opdrachtgevers? Of meer opdrachtgevers bij de corporaties? Of valt dat wel mee?** Ja, ik denk het van wel, voor de ontwerppraktijk denk ik wel, maar alleen krijgen die het ook stuk voor stuk heel moeilijk. Dat is de algehele malaise, als potentiële opdrachtgevers richt ik mij liever op corporaties dan op overheden.

En doe je ook iets met bedrijven, kantoren en dat soort dingen? Richt je je daar ook op? Dat zijn meer de bedrijfsopdrachtgevers? Nee, eigenlijk niet. Sowieso worden er nu ook kantoren en bedrijven nog minder gebouwd dan woningen. Daar gebeurt sowieso helemaal niets. En we hebben wel eens wat gedaan voor, zeg maar, ik noem dat maar even de commerciële ontwikkelaars aan die kant. Dat zijn eigenlijk allemaal hele vervelende ervaringen geweest. **Kun je dat beschrijven waarom?** Ik zit veel meer op een soort, dat zie ik ook steeds meer gebeuren, dat mensen worden uitgezocht op, of je een prettig persoon bent, prettig mee kunt samen werken, in plaats van of je... **Kwaliteiten hebt?** Ja, dat ik geloof dat we dan wel enigszins met elkaar..., niet zozeer een soort grote ego's noem ik het dan maar. En de commerciële ontwikkelaars zijn toch wel behoorlijk *rücksichtslos*, die zijn echt meedogenloos, en dat past minder bij mij.

En dan architecten, op welk vlak denk je dat ze een kans maken? Welke kant kunnen ze doorgroeien? Ja, ik vind het moeilijk om voor anderen te spreken, maar ik ben er zelf van overtuigd dat als je dus... Als je als teamspeler mee kan in processen en daar op een soort positieve manier dingen kan aanjagen... Hoe je dat doet, soms doe je dat door een verhaal te vertellen dan doe je dat helemaal niet met een tekening. Ik denk dat daar heel veel kansen liggen. Ik denk dat architecten die zich helemaal focussen op zo'n mooi mogelijke tekening die je kan inlijsten en aan de muur kan hangen, dat die het wel kunnen vergeten.

Even wat tussendoor, je publiceert redelijk wat. Levert dat ook wat op? Commercieel? Nul, niks. Het kost alleen geld? Het kost alleen geld. **Nee, ik dacht misschien als architect je toch je boel moet spreiden, maar nee.**

Als laatste vraag ook weer wal algemener. Wat is het grootste obstakel voor startende architecten op dit moment? Als je nu in de markt komt? Als je nu in de markt komt? Nou dat is dramatisch. Omdat je, wat jij zegt, je hebt in ieder geval een heel klein beetje netwerk nodig en je hebt een heel klein beetje ervaring nodig. Als je net van school komt dat heb je allebei niet. En daarnaast... Kijk, vijf of tien jaar geleden was het zo, zeg maar de bureaus die we allemaal kennen... Ja, die haalden hun neuzen op voor bepaalde opdrachten. Nu pakken ze alles wat ze kunnen krijgen. Er zijn niet eens kruimels meer om op te pakken. **In feite jij bent ook zo begonnen?** Ja, maar dat was een tijd, ik vertelde al, mijn baas was bezig met voetbal stadions en dat doet hij nog, en die gaat echt niet een verbouwing doen van een appartement. Die piekert er niet over. En nu zijn die bureaus dat wel aan het doen.

Heb je zelf nog wat toe te voegen waarvan je denkt dat interessant is voor mijn onderzoek? Ik weet het niet. We hebben heel veel dingen aangestipt.

11. Interview Bureau K

Geïnterviewde: Respondent 12
Type: Interview op locatie
Datum: 19 september 2011
Tijd: 16:00 -

Informatie

Respondent 12

Leeftijd: 41
2008 Oprichting Bureau K
2005 Bureau Y met Partner 2
1999 - 2005 Bureau Z
1999 Technische Universiteit Delft
1995 Hogere Technische School

Partner 1

Leeftijd: 40
2008 Oprichting Bureau K
2004 Oprichting Bureau X
2002 - 2004 Zelfstandig architect
2000 - 2002 Bureau W, Rotterdam
1998 - 2000 Bureau V
1998 Technische Universiteit Delft
1995 Hogere Technische School Rotterdam

Ik begin eerst met het eerste deel, dus, studie. Kun je daar meer over vertellen? Ik heb je CV van jullie site gedownload. Je hebt ook aan de Universiteit Delft gestudeerd, kun je vertellen hoe dat is gegaan? Heb je activiteiten gedaan? Nou nee, ik heb eerst HTS gedaan, dus ik heb daarna..., kon je dan twee en een half jaar doen. Ik heb er vier jaar over gedaan. Uitgebreid afgestudeerd en dat ging heel goed. Ik ben zelfs met Archiprix genomineerd en een nominatie voor mijn afstuderen gekregen. Dus dat ging heel goed. Ik vond het eigenlijk heel leuk. Behalve, ik vond het niveau af en toe een beetje laag, maar je moet er echt zelf iets van maken. **Het niveau is laag op de HTS, of op de TU? Op de TU. En je zegt dat je er twee en een half jaar over kon doen, maar je hebt er langer over gedaan?** Ja, ik heb over mijn afstuderen veel langer gedaan. **En had dat te maken met andere activiteiten?** Nee, ik heb in Delft geen andere activiteiten ontwikkeld en dat komt ook als je al klaar bent met studeren, zeg maar, en je bent al vier jaar verder in je studie, dan begin je niet het eerste jaar weer overnieuw. **Dat klopt.** Dan ben je zo veel verder dan de mensen die als achttien, negentien jaar binnenkomen... Toen dacht ik: "Ik ga hier mijn eigen manier van maken." En als ik er langer over heb gedaan, dan was dat gewoon om privé redenen.

Daarna heb je een aantal jaren voor een ander bureau gewerkt? Ja. Was dat altijd al je plan, om eerst ervaring op te doen? Of is het een beetje zo gelopen? En vooral, had je toen al het idee dat je ooit je eigen bureau wilde starten? Nee, dat had ik niet. Toen ik afstudeerde, waren er eigenlijk al twee bureaus die belden en zeiden: "Goh, beste R12, je moet bij mij komen." **Waren dat mensen die je kende?** Ja, dat waren docenten van de TU. En bij één van die bureaus, waar ik later ben gaan werken, daar werkte ik al freelance, al tijdens mijn TU. En tijdens mijn afstuderen, dat iets van twee jaar duurde, zat ik ook niet op de TU te werken, ik heb gewoon eigen bedrijfsruimte gehuurd om gewoon ergens te gaan werken. Want wat de TU bood, zo'n atelier, dat functioneerde voor mij niet.

Dus ik ben gewoon mijn eigen bedrijfsruimte met iemand anders gaan huren. We hadden eigenlijk een soort kantoor daar. **Had je toen ook al eigen opdrachten?** Ja, maar dat waren niet echt ontwerp opdrachten. Mijn vader heeft een architectenbureau en daar deed ik dingen voor en kleine dingetjes d'r naast, maar niet echt... **Denk je dat het veel heeft opgeleverd, om het op deze manier te doen?** **Heb je achteraf zoiets van: ik had eerder moeten beginnen? Of misschien had je later moeten beginnen, voor jezelf?** Nee, ik had niet eerder moeten beginnen. Nee, ik denk dat... Ik zou denk ik mijn leermeester... dat bureau waar ik gewerkt heb, dat was heel goed, maar het was ook een heel jong bureau, waar je alles met elkaar aan het uitvinden bent en degene die het meest wist, dat was ik er één van, zeg maar. Ik zou denk ik eerder een bureau met een leermeester uitkiezen. Met een leermeester, dus echt een rot in het vak, waar veel kennis is. **Dus eigenlijk heb je toen ook al..?** Het wiel moeten uitvinden. ...het wiel moeten uitvinden, ja.

En dan heeft u eerst een ander bureau opgericht? Ja. **Waarom is dat afgeslagen?** Met degene waarmee ik ben afgestudeerd, daar heb ik ook een bureau mee opgericht, nadat we alletwee een aantal jaren gewerkt hadden. Maar dat ging uit elkaar om privé redenen. Omdat ik met diegene ook al een relatie had gehad en was afgestudeerd en een bureau begonnen en zij... dat liep niet helemaal lekker meer. Plus, zij ging naar het buitenland. En toen... Ja..., het was zo dubbel..., toen stopte dat. **Privézaken dus.** Ja, een combinatie van privé/ zakelijk. **Maar het was niet per se dat u niet met elkaar kon samenwerken?** Nou, we hadden wel de conclusie dat je eigenlijk... Omdat je zo privé verbonden bent..., dat je het niet helemaal zakelijk neutraal op de beste manier kunt organiseren. **En daarna, partner 1..? Jullie zijn met zijn tweetjes...** Nou, zelfs partner 1 is er op dit moment uit aan het stappen. **Ok.** We hebben met zijn tweetjes bureau K... Ik heb een jaartje na die bureau Y., heb ik voortgezet. En toen kwam ik partner 1 tegen. Die kende ik van de TU. Dus..., daar ben ik samen in Delft mee begonnen. En die was ook net zijn partner kwijt, zeg maar. En toen dachten wij, dat moeten we samen doen. Maar op dit moment is dat nu weer aan het veranderen, want hij wil geen eigen bedrijf meer hebben. **Dus hij wil nu voor iemand anders...?** Hij wil gewoon niet meer architect zijn. **Dat is wel heel radicaal.** Ja, dat is in de categorie *geen toekomst*. **En waarom wil hij dat niet? Het ondernemen is niets voor hem?** Het ondernemen is niets voor hem, maar hij haalt ook niet meer de lol uit het architect zijn. **En weet je al wat je verder gaat doen, dan?** Ik ga gewoon bureau K voortzetten.

En nu u... of eigenlijk toen... Toen u na bureau Y, met uw nieuwe bureau bureau K... Wat heeft u er toen van geleerd? Ik kan me voorstellen dat je daar alle fouten die je daar in hebt gemaakt, dat je nu met bureau K beter kan beginnen? Nee, alles hangt af van welke opdrachten je hebt, althans, voor een heel groot gedeelte. Ja, natuurlijk leer je daar van. Er zijn altijd fouten, veranderingen... Maar dat heeft heel veel met je opdrachten en met je... Kijk, tussen Ben en mij gaat het niet fout ofzo. Wij zijn niet als partners dat het niet klikt. Het is gewoon, hij heeft geen zin om in deze tijd op alle fronten te moeten vechten om nog bedrijfje te spelen, waar je eigenlijk niet de lol uit haalt. Nou, ja, dat begrijp ik wel. **Maar je zegt, het is ook een bedrijf. Ik kan me voorstellen dat je in de loop der tijd een hoop heb moeten leren over bedrijfsvoeren? Op de TU leer je dat eigenlijk niet.** Nee, dat leer je niet. **Kan je zeggen dat je fouten hebt gemaakt waar anderen van kunnen leren?** Tja..., ik weet het niet. Er zijn zo veel variaties van, dat neem je gewoon mee. Je praat er met mensen over, je spreekt allerlei collega's. Ik heb hele goede vrienden die ook allemaal architect zijn... Collega's die je spreekt, dingen die je tegenkomt, waarvan je wel een rot in het vak opbelt en zegt van: "nou, wat me nou overkomt, die opdrachtgever die flikt me nou iets..., wat moet ik daar nou mee doen? Jij kent die opdrachtgever goed, wat moet ik doen?" Ja, wat heel ingewikkeld is en ik denk... Wat heel veel jonge bureaus... Ik heb best heel veel grote opdrachten gehad... of heb... die niet doorgaan. Dus dan denk je dat je je hele bureau kunt organiseren op die opdracht, en dan stopt hij na het VO. Of hij ligt na het bestek op zijn gat. En dan krijg je elke keer, dat je een aanloop neemt en dan mag je er niet inspringen, zeg maar... Daar kan je niet van leren. Ja, daar kan je van leren, maar het enige dat je er aan overhoudt is dat je niet gaat plannen. En je verandert je structuur wel iets, ofzo... Maar dit... dit

is een tijd... Ik ben benieuwd hoe andere bureaus hier tegenaan kijken, maar dit is iets waar je bijna niet op kan anticiperen. **Nee, daar ben je niet hde enige in.** Nee, ik plan ook niet meer.

U bent uw bureau gestart met partner 1. Waarom met hem? Natuurlijk niet alleen omdat u elkaar kende, maar werkten jullie op de zelfde manier...? Of op een goede manier samen? Of hadden jullie kwaliteiten die elkaar aanvulden? Nee, we hadden een soort achtergrond gedachte dat architectuur niet alleen over architectuur gaat, maar dat we ook een hele grote kunstfascinatie hebben. En dat architectuur moet ontstaan uit een soort oerkracht. We werken heel verschillend, maar bureau K staat daar voor. Dus een soort oerkracht die ergens vandaan komt en dat je dat karakter van die oerkracht bij elke opdracht naar boven moet halen en moet vormgeven. En daarom dachten we, maakt niet uit hoe we werken, daar komen we vast wel uit. En we hadden ook bedacht, dat je gewoon niet... Dat hadden we alle twee heel duidelijk geleerd. In het begin, als je met zijn tweeën staat, dan ga je met zijn beiden hetzelfde potlood vasthouden. Dat is heel gezellig en dat duurt eindeloos lang voordat je ergens uitkomt. Ieder zou zijn eigen opdracht moeten hebben. Jij doet dat en de ander doet dat en je praat er over. En dat je niet met zijn tweeën als een stel jonge honden elke ruimte met zijn tweeën gaat vormgeven. De één doet de voorzet en de ander geeft commentaar. **En hoe hebben jullie dat nu gepland? Is het dat ieder zijn eigen opdrachten uitwerkt?** Ja, als dat gebeurt, dan is er één projectarchitect. En je kan wel met elkaar meewerken, maar één is de baas. **En als er één iemand meer opdrachten binnenkrijgt? Of dat er meer werk is aan de ene kant? Hoe gaan jullie daar mee om?** Niet. Want in de tijd dat het gebeurt, is dat ook weer afgelopen. Maar het is inderdaad wel een probleem. Ik haal veel meer binnen dan hij. Want zijn opdrachten zijn... zaten bij de grotere corporaties. Die zijn nu allemaal gewoon niets aan het doen. Dus dat lost nu natuurlijk niets op. **Maar, kan jij niet wat projecten doorschuiven..?** Ja, ja, als ik het te druk zou hebben, dan wordt hij gewoon projectarchitect.

En hoe willen jullie in de toekomst groeien? Waarschijnlijk gaat hij er uit... Hoeveel werknemers hebben jullie nu? Nul. **Heb je enig idee over de toekomst? Wat voor mensen? Wil je wil opnieuw een partner? Ga je in je eentje verder?** Nou, ik weet het niet. Dat is zo vers van de pers, ik zou het niet weten. Mijn uitgangspunt is altijd dat ik het niet in mijn ééntje wil doen. Ik mis bepaalde kwaliteiten die eigenlijk door iemand anders ingevuld moeten worden. En ik ben ook te lui om sommige dingen te doen. **Welke kwaliteiten mis je?** Nou, de organisatorische kwaliteit om hard aan de organisatie te trekken. Wij zijn te klein om daar iemand voor in te huren, maar het moet wel gebeuren. En hoe dat in de komende tijd gaat gebeuren, dat weet ik niet. **En een meer pragmatische architect? Moet ik dat zo zien? Of een architect die beter is in management?** Ja, dat zou kunnen, maar op dit moment ben ik zo... Ik heb best wel aardige dingen lopen, en daar kunnen ook best grote opdrachten nog uit voortkomen. Althans, groot... Gebouwen van meer dan twee miljoen zeg maar. Dat zijn dan niet de kleinste dingen meer... Dan moet je hier met meer mensen gaan zitten. Zeker. Ik heb er wel vier in aantocht, misschien. Ja, dan moeten hier wel meer mensen komen zitten. Maar of ik een partner... Een partner vind je niet zomaar. Een partner gaat heel... Ik weet niet of ik daar... Daar zou ik niet snel meer aan beginnen.

Ik zie dat jullie in een ruimte zitten met meerdere bureaus. Werken jullie ook samen? Hoe werkt die...? Op lunch niveau. in de categorie: alle problemen zijn bespreekbaar. Je kunt altijd vragen om kennis. We delen een bibliotheek, materialen, monsters en dat soort dingen. En we zijn collega's, zeg maar, dus we kunnen heel open alle vragen aan elkaar stellen aan iedereen. **En bij een grote opdracht, zijn er mensen hier die je in kunt huren?** Alles is bespreekbaar hier, maar het is nog niet voorgekomen.

Wat voor type bureau zijn jullie? Eerst wil ik de vraag zo stellen: wat typeert jullie?

Ja, je kan het op allerlei niveaus antwoorden. Je kan zeggen: "Ik ben een klein éénmansbureau." Je kunt ook zeggen... Je kan het karakter omschrijven wat voor soort architectuur je bent. **En qua**

organisatie? Nou... Dan zijn we gewoon een klein bureautje. En alle... Ja, jij studeert natuurlijk voor die categorieën. **Ja, daarom wilde ik het ook eerst vrij laten, maar ik zal het een beetje structureren. De literatuur zegt dat er drie type bureaus zijn. Je hebt de hele creatieve bureaus, de service gerichte bureaus en de vakmanschap bureaus. Je ligt nooit strikt in één categorie. Nee, want je kunt heel creatief vakmatig bezig zijn. En wat bedoel je met service gericht? Dat is een architect die de wensen van de opdrachtgever het belangrijkste vindt. Nee, dat ben ik zeker niet. Ik zit echt tussen de twee anderen in. Maar het vakman bureau...? Dan moet je misschien meer denken aan eerder technisch onderlegde bureaus.** Ja, ik ben heel technisch onderlegd, ik wil ook alles weten van de techniek, maar ik ga er heel creatief mee om. Ik kan ook heel erg vanuit super concepten denken en doe ook allemaal abstracte oefeningen die helemaal niets met techniek te maken hebben, ook in onderwijs. Ik geef veel les. En daar is techniek de numero één en daar is het creatieve ook numero één. En dat vult elkaar helemaal aan. En ik denk dat ik ook zo ontwerp. **Je hebt ook een andere type verdeling op organisatorisch niveau. Dan heb je de bureaus die meer een atelier zijn. Waarbij het een soort algemene poel met heel veel creativiteit is. Maar het nadeel is dat bureaus vaak slecht georganiseerd zijn. Niet zo veel aan acquisitie... en dat soort dingen wordt vaak een beetje vergeten, en aan de andere kant heb je de kantoren. Daar wordt hard gewerkt, maar de creativiteit is vaak wat minder. Als je daar een schaal tussen één en tien van maakt? Tussen de twee en de drie. Dat is vrij weinig kantoor? Vrij weinig kantoor. Heb je daar last van? Ja. Zou je dat meer willen? Nee, ik zou niet naar kantoor willen maar ik zou een georganiseerd atelier willen zijn. Maar dan sleutel je aan definities en dat past niet in jouw schaal. Maar ik denk dat je ook georganiseerd atelier kan zijn. Dan ben je geen kantoor, maar je kunt georganiseerde werkplaatsen hebben. Het is een typering. Ik zou het retestrak georganiseerd willen hebben, maar heel creatief willen werken. De oplossing ligt dan bij een partner met andere kwaliteiten? Ja, we hebben het er al wat vaker over gehad. Kun je niet als derde partner die die kant vertegenwoordigt... Kom die maar eens tegen. **Dat is een beetje de richting die ik nu op ga...** Ja, dat weet ik en dat is ook heel goed, want er ontstaat nu een woud van éénmanszaakjes. Je wilt niet weten hoeveel mails ik krijg van oud studenten die zeggen: "Ik heb een bedrijfje, heb je niet werk?" Daar zou je in kunnen bemiddelen. Maar wat ik gemerkt heb is dat organisatie pas ontstaat op het moment dat er een hoeveelheid werk er is. Je kunt van te voren over structuren nadenken, maar als je die opdracht niet hebt met een omvang van vier ton, dan kun je niet van te voren verzinnen wat daar de dynamiek van is. **Maar zo iemand kan ook zorgen dat je marketing strategieën...** Dat is waar. Die kan meer doen en die kun je inhuren per uur en dat soort dingen. Maar ik zit in de fase waar ik daar nu over ga nadenken.**

Ik hoor ook van andere architecten, vaak ook als tip, om een niche te vormen. Je moet doen waar je goed in bent, doen jullie dat ook? Wij zijn wel om die reden begonnen, ja. Ik denk wel dat je op één of andere manier je karakter moet tonen. Die is heel ondoorzichtig..., wat je eigen karakter nou is. Sommige kunnen dat heel helder formuleren, maar die mensen zijn ook helder. Dat is maar de vraag of ik dat ben, ik loop in te veel sloten. Dat vind ik ook het interessante eraan, maar daar moet je wel de kwaliteit uit kunnen destilleren. Dat kan ik wel, maar dat is ook nog een capaciteit tekort en geldgebrek, om dat heel erg naar buiten uit te dragen. **Krijg je dan ook je opdrachten vanuit de kunst?** Nee, allemaal privé netwerk. **Je doet kunst en architectuur, hoe combineer je dat precies?** Het is kunst gedreven. Als ik een opdracht krijg, dan denk ik over ruimte zaken na, meer vanuit de kunst dan vanuit een programma van eisen. **Communiceer je dat naar je opdrachtgevers?** Als dat kan wel. Als ik denk dat ze dat snappen, dan wel. Ik kan ook het hele verhaal van een andere kant vertellen en het er dan instoppen. **Waarderen opdrachtgevers dat?** Soms wel ja. Ik doe ook gewoon eigen werk ernaast, dat zijn dan gewoon eigen projecten, eigen fascinatie... Daar zijn we het bureau mee begonnen dat we een soort *architectures* maken, die de parallel kant van ons architect zijn vertegenwoordigen in de hoop dat daar zo'n beeld ontstaat, dat dat ook werk oplevert. Dat zit in de kinderschoenen laat ik het zo zeggen.

Doe je mee aan prijsvragen? Nee. **Helemaal niet?** Nee, totaal oninteressant. **Kun je vertellen waarom?** Ik heb er een hekel aan. Het is echt ongelofelijk veel energie en echt minimale uitkomst. Die ene keer dat je het wordt dan heb ik voor al die andere keren echt oninteressant... Ik wil met iemand om tafel zitten die echt waardeert wat ik doe. **Maar je zegt dat je ook een aantal opdrachten voor jezelf ook formuleert.** Maar dan kan ik helemaal formuleren wat de opdracht is. Anders krijg je zo'n prijsvraag opdracht, er zijn bijna geen prijsvragen die ik interessant vind. **Ik snap niet dat je dat niet kunt combineren?** De prijsvragen gaat altijd over iets wat ik niet interessant vind. **Wat bedoel je met niet interessant?** Zo'n European, dat vind ik echt van die klote opgaven. Elke keer als ik die lees dan zakt me de moed in de schoenen en dan denk ik: "Hier zou ik niet eens een antwoord op *willengeven*." **Ze proberen vaak een maatschappelijke kant...** Nou, dat vind ik echt niet interessant. We hebben een paar keer met die *architectures*, waar je iets verzint waar dan ook voorbij komt dat één of andere architectuurgalerie daar ook mee bezig is. Dat hebben we ingezonden en dat staat dan meteen op de tentoonstelling. Dat doe ik drie keer liever, ik kan ook heel veel dingen ook in mijn onderwijs kwijt. Ik doe met studenten heel experimentele dingen, wat heel erg raakt aan wat ik zelf zou willen doen. **Experimenteel in de zin van... materialen of..?** Materialen, vormen, ik ben met heel wat fotografie met studenten bezig. Ruimtelijk onderzoek wat het meest interessant is, vind ik.

Wat zie je als succes? Voor jezelf maar ook voor je bureau? Dat is zo moeilijk. Punt één fucking veel geld verdienen, dat is echt wel succes. Als je dat lukt en alles wat daar bij komt, daar hoort waarschijnlijk ook waardering bij. Het is heel erg fijn als je opdrachtgever blij is. **Je zegt in eerste instantie geld, maar stel nou aan het eind van je carrière, heb je heel veel geld verdiend maar je hebt nooit echt architectuur kunnen bouwen waar je zelf achter stond.** Dan had ik het eind van mijn carrière niet gehaald. **Geld is niet succesvol?** Nee, dat klopt. Ik weet niet, in deze tijd wisselt dat ernstig. Ik ben nu vanaf 2005 voor mijzelf bezig. Ik ben nu de eerste dingen aan het bouwen. Ik heb al hele grote plannen van blokken op IJburg, tot hele appartementengebouwen bedacht en allemaal weg. Op een gegeven moment ga je twijfelen of je daar nou je energie in moet stoppen. Maakt niet uit wat voor waardering eruit komt. Ik ben nu met een paar villa's bezig, die zijn helemaal van mijzelf. Als dat lukt om te bouwen, daar wordt je niet heel erg rijk van maar dan maak je wel iets moois. Ik geloof wel dat dat succes is. **En waardering van andere architecten?** Is leuk. Waardering is sowieso interessant. Mijn eigen waardering staat honderd procent voorop. Als die anderen het heel mooi vinden en je vindt het zelf klote, dan word je er een beetje blij van. Weet je, het is nooit helemaal mislukt en nooit helemaal gelukt. Als je weet hoe het in de bouw werkt..., dat namelijk niet... Je doet overal concessies op en dingen veranderen. Je bouwt nooit wat je eerst getekend hebt. Want dat was niet helemaal goed. Als je er goed geld mee kunt verdienen en het zit heel dichtbij aan wat je kunt doen, dan ben je succesvol, denk ik. **Je zegt veel geld verdienen, maar vind je het belangrijk om naast je werk ook andere dingen te kunnen doen? Of heb je dat geld nodig om die opdrachten te kunnen doen die je wilt?** Geld levert gewoon vrijheid op. Privé en werk, dat maakt niet uit. Dat is redelijk nauw met elkaar verbonden. **Dat klopt. Een architect zei: "Als je geld verdient, dan kun je daarna opdrachten doen, dan doe je een paar woningbouwblokken waar je minder lol aan heb. Dat geeft je de kans om daarna een villa te maken of iets anders waar je een beetje geld toelegt, dus waar je niet zoveel mee verdient. Zodat je dat soort opdrachten kan doen."** Dat vond hij dan succes. Ja, dat gebeurt. Ik ken ook meerdere bureaus die zeggen: "Als er een villa komt, dan doe ik hem niet, maar als er drie tegelijk komen dan doe ik ze wel. Want dan kan ik één iemand op drie villa's zetten." Dat gaat, ik heb nu niet de luxe om daar uit te kiezen. Ik kijk meer op een strak niveau. Als je meer geld verdient, dan heb je minder gekloot en kun je elke maand je huur betalen. Dan heb je dat soort dingen, je kunt een keer op vakantie, je doet een keer een paar dagen niks. Die kun je lekker met je gezin besteden, dat vind ik veel meer rijkdom. **Je doet nu ook ander werk naast je architectuur, lesgeven, nog andere dingen ernaast?** Ja, ik fotografeer soms ook in opdracht, architectuurfotografie, zeg maar. Maar ik geef les in Z op de Academie, in Y op de Academie, en dan ook projecten in samenwerking met de theater school. Ik ga op de kunstacademie

op X lesgeven. Maar ik heb ook in W les gegeven, op de universiteit in V les gegeven. Ik heb overal projecten nog. **Is dat om geld binnen te krijgen of omdat je het leuk vind?** Alle twee. Ik bedoel, het is ook echt leuk. Ik ben in de positie dat ik hele vrije opdrachten mag geven, dat vind ik ook wel heel tof. Maar daarom geef ik ook niet, wat ik ook wel heb gedaan, les aan de universiteit in U. Dat is maar zo'n kokertje waar je les in mag geven. Dat vind ik niet interessant. **Hoe bedoel je dat?** De opdrachten zijn heel fixed. Er zit altijd een hoogleraar, die de opdracht al heeft bedacht. Zeker zoals het nu gaat, vroeger was het nog wel wat vrijer. Maar dit is echt zo vrij. Ik kan allemaal grote dingen bouwen en uitvoeren, dat krijg je op de universiteit niet voor elkaar.

Hoe zie je de architectuur praktijk veranderen, wat was er anders zo'n tien jaar geleden? Behalve dan dat er nu minder werk is. Is er ander type werk, vragen opdrachtgevers iets anders? De rol van de architect..., wordt er anders tegenaan gekeken? In de afgelopen jaren zijn de opdrachtgevers ook heel erg veranderd. Ik vind dat de opdrachtgevers kleinschaliger denken. Iedereen zit zo erg op de randjes van kwaliteit te klooiën, dat ik echt overweeg om aan projectontwikkelaars die sociale woningbouw doen, om die te zeggen: "Ik ga het niet meer doen." Gewoon die opdracht niet meer aannemen. Er valt gewoon helemaal geen donder te halen. **Qua geld of qua hoeveel je als architect..?** Nee, energie in stoppen. Geld, ja? In die tussentijd wil je iets anders doen. Degene die je opbelt die zegt: "Doe eens zestig sociale woningbouw." Ik zal waarschijnlijk ja zeggen voor het geld, maar ik zou niet weten waarom. Behalve het geld. Maar het is de vraag of je dat volhoudt. Ik vind dat zeker in ontwikkelaarsland, dat kwaliteit, naar mijn evaring, wel heel minimaal is geworden. **Je bedoelt dat de grote opdrachtgevers steeds strakkere financiële budgetten...?** Ja, en die weten niet op een niveau hoe ze dat moeten afwegen tegen kwaliteit. Die vragen wel iets, maar of dat nog wel zinvol is. **Zinvol in dat ze het kwijt kunnen...?** Ja, of je dan nog iets maakt wat dan nog ok is. Of dat überhaupt duurzaam is, of dat het nog gebruiksvriendelijk is, of onderhoudstechnisch. Het is zo korte termijn denken. Dat zij ook alleen maar denken van: "We hebben het gebouwd en dan laten we het los en wat er dan staat, dat zien we wel." **Is dat niet dat nu dus weer ontwikkelaars proberen om na de crisis..., om toch duurzaam te bouwen?** We zitten midden in de crisis. **Nadat de crisis is begonnen...** Ja, ik spreek de laatste tijd heel weinig ontwikkelaars, want die hebben gewoon geen behoefte aan architecten. Ik hoor wel van mensen die maquettebouw bureaus hebben, dat de ontwikkelaars rechtstreeks naar hun komen en die ontwerpen allemaal dezelfde recht toe recht aan dozen, of naar aannemers, of weet ik veel wat. Een deel van de opdrachten komen niet meer bij architecten terecht. Die gaan er allemaal tussenuit. Die worden niet gezien als een waardevolle toevoeging. **Dat hoor ik ook veel. Dat de architecten, als ze al meedoen, worden ingezet als een soort plaatjesmakers, om het een leuk sausje te geven.** Ja, dat klopt. Ik spreek ze te weinig. Ik denk ook wel dat er een aantal mensen tussen die ontwikkelaars, op creatief niveau, proberen erover na te denken om een ander soort opgave te formuleren. Maar die zijn ook nog zo minimaal dat ze zelf ook niet zo goed weten wie ze daar nou voor..., en hoe..., moeten invullen. En die grote ontwikkelaars hebben ook allemaal al concepttakken. Dus die zijn heel ver aan het voorkauwen. De vraag is of je daar al niet een te voorgekauwd antwoord uit krijgt waarvan je zegt: "Wat wil je nu nog van mij? We hebben die gevel nog niet bedacht." Op dat niveau krijg je dat dan terug. Is maar de vraag of je zo'n architect wilt spelen. **Dat zie ik ook als een van de problemen van deze tijd.** Maar dan zou je de verantwoordelijk van die ontwikkelaar krijgen. Dan moet je op alle vlakken weer de kennis van die architect aanspreken en mee laten doen. Da's de andere kant. **Sommige mensen zeggen dat de architecten dat aan zichzelf te danken hebben. Omdat ze een elitaire houding hebben aangenomen waardoor ontwikkelaars niet zo goed raad weten met zo'n architect.** Ja, die hoor ik ook wel vaker, maar dat is gewoon een te makkelijk antwoord. Want A, er is heel veel specifieke vakkennis bijgekomen, die de architect nooit op zich kan nemen. Dus je hebt in dat proces ineens zes mensen extra aan tafel..., de geluidsadviseur... Er zitten allemaal adviseurs. Als je met elkaar aan tafel zit, dan heeft iedereen die aan tafel zit..., die wil macht hebben in zijn vakgebied. Die trekt dingen naar zich toe. Dat kan die architect niet winnen, want die andere is specifiek. Dus die verliest op dat terrein kennis. Hoe je het ook wendt of keert, het maakt niet uit. Of het is de

geldman, het is de constructeur... Dat kan hij allemaal niet bolwerken. Dus die verliest automatisch, daar kan hij niets aan doen, hij verliest die kennis. Als hij daar weer aan tafel wil zijn, dan moet hij inhoudelijk heel goed mee kunnen doen. Dan kun je macht hebben in de vergadering, maar dat vergt ervaring. Anders kun je die kennis niet hebben. Ik zit nu net te bellen met de spantenboer, want iedereen zegt dat het niet kan. Ik ben altijd de laatste die denkt dat het niet kan. Het blijkt ook meestal niet waar te zijn, maar dan moet je er heel ver induiken. Dat kost heel veel energie. Dan moet je een ervaren vogel in huis hebben. Dus als je vraagt: "Wat voor bureau moet je hebben?", je moet eigenlijk gewoon een soort chef de bureau, superrot in het vak. Iemand die al met pensioen is, in de managertaak erin hebben, en die kan al die architecten dan mooi aansturen. **Ben jij dan de oude rot?** Nee. Nee, bij lange na niet. **Omdat je niet lang genoeg mee draait of omdat je die positie niet zou willen?** Nee, ik draai niet lang genoeg mee. Ik weet veel, maar al die oude rotten weten ook niet alles. Als ik nou ergens naar toe ga en ik heb een geluidsprobleem, en die adviseur moet aangeven over wat hij wil. Het blijkt altijd in alle vakgebieden, blijken er meerdere oplossingen te zijn. Dan moet je al heel inhoudelijk zijn, wil je mee discussiëren over jouw ontwerp en aspect en welke kant die op gaat. Dat ga je niet meer winnen. Tenzij je weer een bureau organiseert dat alle kennis in huis heeft, maar dan moet je weer zo'n schaalvergroting, en dan ben je weer een heel ander bureau.

Kun je het niet op een andere manier benaderen? Dat je als architect alle informatie van verschillende mensen verzameld? Ja, maar dan moet hij honderd procent de opdracht hebben en ook delegeren en ook risico nemen. En dan praat je over schaalvergroting. Alle opdrachten waar ik aan werk zijn honderd procent opdrachten, op dit moment. Dus ik heb villa's, verbouwingen, een groot busstation verbouwd tot supermarkt. Daar krijg ik zo meteen honderd procent opdracht. Dus dan ben je ook verantwoordelijk. En dan moet je het ook aansturen. Dat werkt wel. Maar die zijn lekker klein. Het is wel te organiseren, maar dan moet je gewoon machtiger naast de opdrachtgever staan. **Zie je dat ook als toekomst, dat je alleen nog maar honderd procent opdrachten gaat aannemen? Ik weet niet of die opdrachten er altijd maar zijn.** Als je een villa doet, die opdrachten zijn er altijd. En die particulier gaat je toch niet zeggen: 86 procent opdracht. Dat ontstaat door ontwikkelaars die niet durven alles uit handen te geven. De ontwikkelaars en de regelgeving, die hebben dat deels over zichzelf afgeroepen. Die hebben gewoon ook mensen in huis, die ze aan het werk moeten houden. Die hebben nog de projectleiders lopen, dat komt bij de corporaties weg. In de loop van de tijd zijn al die corporaties en ontwikkelaars zo'n grotere tak in het land gaan spelen. Die moesten hun eigen mensen aan het werk houden. Die hebben de opdracht gewoon bij de architect weggetrokken. En als je uit Delft komt dan snap je er de ballen niet van, dan zit je gewoon op kantoor. Ik bedoel, ik loop vanaf mijn 13^e in de bouw dus ze maken mij niet zo heel veel wijs, maar ik zie het andersom ook. Dat werkt echt niet, die mensen lullen je in de vergadering zo onder tafel. **Maar dat is dan ook hun vakgebied.** Maar daar ga je al als architect. Je zegt het zelf, het is niet je vakgebied. Maar dat was nou net wél de bedoeling, daarvoor lukt je het niet. Je geeft zelf het antwoord. **Ik snap wat je bedoelt, maar het is een heel lastige situatie.** Je moet niet willen, om weer terug te gaan. Of wel, en zegt van: "Ik zorg dat ik alles organiseer." Ben je bij Bjarne Mastbroek geweest? **Nee, ik doe meer de startende en kleine architectenbureaus.** Hij is heel snel klein startend begonnen, in de TU deed hij er al heel veel dingen eraan. Heel ambitieus heftig persoon. En die heeft laatst ook een betoog gehouden om gewoon alleen honderd procent opdrachten te winnen. **Ik snap dat architecten dat graag willen, maar het is maar de vraag, of de ontwikkelaars dat ook geven.** Je kunt ook zeggen van: "Bekijk het maar, ik doe het niet." Als veel mensen dat gaan zeggen, dat gaat dingen teweeg brengen. Als iedereen braaf...: "mag ik alsjeblieft 80 procent, 84, 86..?" Een geneuzel van jewelste. Ik zit ook aan tafel en je zit tegenover zo'n commercieel vastgoedman en die zegt gewoon: "We gaan helemaal niet over het contract onderhandelen. Dit is het, *take it or leave it.*" Dat is gewoon de helft van de SR. "Nou wil jij niet? Dan staat die andere op de gang." Die zijn gewoon heel machtig. Ik weet niet hoor, ik heb dat spel nog niet vaak genoeg gespeeld. Ik weet wel een paar keer. Ik heb niet zo heel veel te melden. **Het enige lichtpuntje is dat**

je ziet dat ontwikkelaars ook geen werk meer krijgen. Krijgen geen leningen, krijgen geen..., weet ik veel. De boel is toch aan het veranderen. Sommige mensen zeggen, dat ontwikkelaars toch op wat kleiner schaal-niveau ontwikkelen. Eerst kijken naar de vraag en daar op inspelen in plaats van eerst hele buurten bouwen en dan maar mensen daar naar toetrekken. Dat zou een kans zijn voor architecten om daar meer op in te spelen? Ik zie dat als een slechte ontwikkeling. Bouwen naar de vraag, daar geloof ik echt niet in. Ik geloof er wel in, als je mensen er vroeg in kan betrekken, particuliere opdrachtgeverschap of dat soort dingen. Ik geloof dat de grootschaligheid er gewoon uitgaat. Dat gaat gewoon weg. Er is geen hond die er geld in stopt. Alles verandert te snel. Het enige gat is daar dat niemand nadenkt, over de hele grote schaal. Daar gaat de overheid niet meer doen, en de ontwikkelaar ook niet meer doen, dus je krijgt een beetje een raar Nederland, ben ik bang voor... maar voor de rest..

Zijn jullie in andere dingen actief? Kunst en fotografie, probeer je nog op andere manieren iets te doen, de architectuur te verbreden? Dat is voor mij het belangrijkste.

Welke strategieën gebruiken jullie om klanten te verwerken? Geen. Hoe krijg je dan je opdrachten? Ik heb wel strategieën toegepast, maar op dit moment gebruik ik er geen. Alle opdrachten komen binnenwaaien via relaties van mijn vader. Daar haal ik zoveel opdrachten uit dat ik gestopt bent, om überhaupt nog bij ontwikkelaars op gesprek te gaan om te vragen of ik een opdracht mag. **Is je vader nog steeds architect?** Ja, maar hij is zeventig dus hij doet niet zoveel meer. **Is het zo dat hij dingen naar je doorspeelt?** Ja, dat worden dan ook echt mijn opdrachten. Maar dat is een beetje een rare survival houding. Het levert zo weinig op om iets nieuws te krijgen. Nu er meerdere dingen worden gebouwd, ga ik wel meer publiceren en de wereld in gooien. Maar in de afgelopen twee jaar heb ik helemaal niks gedaan. **Maar je hebt wel een website?** Wel een website. **En dat houd je ook regelmatig bij?** Nee. **Ik zag wel een blog?** Dat is het laatste half jaar één keer gebeurt, maar dat gaat wel weer binnenkort veranderen. Het idee is wel, dat er een soort nieuwsbrief naar buiten gaat komen. **Je vader zal... Op een gegeven moment houden de opdrachten op. Dat hij zelf wel stopt. Heb je dan al plannen hoe je dat dan...?** Nee. **Je werkt best wel op de bonnefooi, als ik dat zo hoor?** Ja.

Heb je het gevoel dat je veel moet doen voor opdrachten, los van je vader? Op dit moment niet, dus dat is ook waarom ik het niet doe. Ik heb dat ook wel een hele tijd wel gedaan. Mijn strategie was voor een heel groot gedeelte, zelf opdrachten en interessegebieden zoeken. Daar iets voor maken en met dat idee naar opdrachtgevers stappen en zeggen: "Kijk, zo denk ik over de dingen na." Los van prijsvragen, ik vind het belangrijk dat dit gebied ontwikkeld wordt en daar heb ik ook wel serieuze dingen in gedaan. Allerlei onderzoeken over woontypologieën. Ik heb over gebiedontwikkeling een hele tijd nagedacht. Over hoe je, gebieden die in pauzestand terecht kwamen, hoe je die weer vlot kan krijgen. **Sorry, wat voor stand?** Pauzestand. Dat zijn gebieden waar vijf jaar lang, tien jaar lang niets mee gebeurt. Daar zijn we mee de boer op gegaan, en daar zijn ook echt serieuze grote opdrachten uitgekomen. Ook gewoon over totaal iets anders, toch die ontwikkelaars aanspreken. Dat vind ik nog steeds de mooiste strategie, want dan houd je het heel dicht bij jezelf, en dat voelt die ander heel goed. Dat het niet een soort nepverhaaltje over hen is, maar dat het iets is waar je echt mee aan het werk bent. Als ik weer op pad zou gaan, dan zou ik wel zo iets gaan doen. **Zijn dat gebieden waar je zelf wat mee hebt?** Ja, dat heb ik wel eerder gedaan. Hoe ik dat in de toekomst ga doen, dat weet ik niet. Ik moet zeggen dat wat ik in de architectuur op dit moment interessant vind, dat weet ik niet zo goed.

Nog een andere manier waarop je naamsbekendheid in stand hou? Heb je Facebook, LinkedIn? LinkedIn heb ik wel, ik ben ook wel actief op Flickr, Facebook niet. Maar daar twijfel ik wel aan, of ik daar aan zou beginnen. **Persberichten, nieuwsbrieven? Dat zei je wel dat je dat in de toekomst wil doen.** Ja, maar dat is gewoon zelf nieuwsbrieven versturen, per mail. Je kunt ook professionele

persbureaus inhuren, die dat gewoon in alle nieuwsbulletins van het ANP terecht knallen. Maar dat heb ik niet gedaan.

Ga je wel eens actief op zoek naar publicaties? Dat je je werk opstuurt...? Nee, dat heb ik eigenlijk niet gedaan. Mijn partner¹ deed dat wel heel actief. Ik ben wat vaker gepubliceerd, maar dat is dan heel vaak vanuit een Archiprix. Fonds van Beeldende Kunsten, heb ik dingen voor gedaan. Vanuit die kanten gepubliceerd. Maar in de tussentijd viel er ook niet zo veel te publiceren, vind ik. **Ook niet als...?** Met onderwijs gebeurt heel veel dat er gepubliceerd wordt. **Schrijven ook? Doe je dat ook?** Nee, schrijven doe ik niet. Van heel veel onderwijsprojecten worden er boeken gemaakt. Wordt echt gepubliceerd en wordt verspreid. **De blog op de website helpt dat een beetje?** Geen idee. **Heb je wel mensen die zeggen, dat ze via jouw website zijn gekomen?** Nee. Wij bestaan niet zo lang. Alle opdrachten en opdrachtgevers die hebben we allemaal persoonlijk benaderd. Dat weet je eigenlijk niet. Die kenden we al. Maar ik heb niet iemand die belt en zegt: "Goh, wat ik nou op je website heb gezien." Nee. **Maar je had het ook over je architectures, bepaalde projecten, helemaal uit jezelf komt dat. Maar op een of andere manier wil je dat toch wel promoten?** Ja, maar dat is nog te weinig, dat heeft nog geen body bereikt, dat dat soort dingen ontstaan. Dat moet nog. Gaat hopelijk gebeuren.

Hoe moeten startende architecten zich profileren? Stel dat je nu helemaal opnieuw moest beginnen? Zou ik niet doen. **Helemaal niet doen?** Ik zou het niet doen. Als je echt mijn privé, persoonlijk advies... Ik zou het niet doen. Niet aan beginnen, ga iets anders doen. **Er zijn mensen die het toch als een soort passie...** Ja, ja, dat klopt, ja. Wat ik heel mooi vond..., ik ken een paar mensen die het hebben gedaan, die zijn bij een ontwikkelaar gaan werken, concept afdeling. Of gewoon projectontwikkelaar worden en die vanuit die kant de architectuur een warm hart toedragen. Kun je echt serieus met architectuur bezig zijn, je verdient beter geld. Niet zo heel veel bij de ontwikkelaars tegenwoordig. En dan kun je toch echt architectuur... Als je architectuur wilt maken, is maar de vraag, waar maak je het? Doe je dat hier op je bureautje...? Het tekenen, maquettegedeelte wel, want je maakt ruimte erin. Je kunt ook echt architectuur maken aan de andere kant. Aan de ontwikkelaars kant. Aan de conceptkant. Dan heeft het heel erg de vraag: op welke manier wil je het maken? Dat is een heel persoonlijke vraag, moet je echt met je handen in die maquette zitten te prutsen? Of moet je dat tekenen of kun je dat laten tekenen en sturen? Dat is maar de vraag wie wil je zijn. Als je echt architect... Architectje wilt spelen, zeg maar. Dan zou ik zeggen, zorg dat je een hele rijke vriendin, vrouw... man treft. Met een hele goede persoonlijke achtergrond en netwerk en ik geloof dat tachtig procent van de mensen start met een opdracht uit hun eigen privé omgeving. **Ja, dat klopt wel, er zijn weinig mensen die eerst starten en dan...** En degene die nu heel succesvol zijn, die hadden vreselijke rijke omgeving of ouders. Kijk naar de jongens van 24H Architecture. Er zijn een aantal mensen die nu succesvol zijn, dat zou echt een enorm interessant onderzoek zijn, komen die niet uit die kring. Met hele rijke ouders, hele rijke omgeving die niet voor de kost hoeven te zorgen. Die eindeloos veel energie in zo'n opdracht kunnen steken, waardoor ze gewoon alles kunnen maken. Als je echt succesvol wilt zijn, moet je zo beginnen. **Jij hebt ook een link, je hebt een vader die je helpt. Is dat ook niet een goede?** Ja, ja, is ook een hele goede. Maar dan moet je ook wel de opdracht... Hij is lang niet zo ambitieus als ik dat ben. Hij is een veel meer dienstbare figuur. Hij krijgt ook een heleboel opdrachten waarvan je zegt: "Nou ja, geef maar aan het tekenbureau." Hij doet dat wel, maar ik zou dat niet kunnen. De opdrachten die ambitie in zich hebben, die kan ik overnemen, maar voor de rest, teken alsjeblieft die verbouwing zelf, want ik word er doodongelukkig van.

Heb je zelf nog wat toe te voegen waarvan je denkt, dat het interessant is? Nee, dit is het wel zo'n beetje.

Appendix B Survey

B.1. Survey (Dutch)

1. Wat is uw leeftijd?
Invullen
 Jaar
2. Wat is uw huishoudsamenstelling?
Invullen
☐ alleenstaand
☐ Alleenstaand met kinderen
☐ Getrouwd / Samenwonend
☐ Hier geef ik liever geen antwoord op
3. Bent u zelf op dit moment partner/ eigenaar van een architectenbureau?
Keuze
☐ Ja
☐ nee
4. Bent u eerder partner/ eigenaar van een (ander) architectenbureau geweest?
Keuze
☐ Ja
☐ nee
5. Kunt u aangeven welke van de volgende situaties op u van toepassing zijn?
Multiple choice
☐ Ik ben betrokken geweest bij de oprichting van mijn huidige bureau
☐ Ik ben niet betrokken geweest bij de oprichting van mijn huidige bureau
☐ Ik heb eerder een bureau gehad, en was betrokken bij de oprichting hiervan
☐ Ik heb eerder een bureau gehad, maar was niet betrokken bij de oprichting ervan
6. Kunt u aangeven in welk jaar u voor het laatst een bureau heeft opgericht?
Invullen
 Jaar
7. Uit hoeveel partners bestaat uw huidige bureau momenteel (inclusief uzelf)?
Multiple choice
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5 of meer
8. Uit hoeveel personen (inclusief partners) bestaat uw bureau momenteel totaal?
Invullen
 aantal

-
9. Kunt u aangeven of uw bureau naast architectuur of stedenbouw momenteel ook de volgende activiteiten actief onderneemt. *Indien u momenteel geen bureau meer heeft, kunt u dan aangeven of uw vorige bureau de volgende activiteiten actief ondernam?*

Meerkeuze (meerdere mogelijk)

- ☐ Andere activiteiten binnen het bouwproces. (aannemer, zelf ontwikkelen van vastgoed)
- ☐ Activiteiten die in het verlengde liggen van architectuur. (industriële ontwerpen, interieurs)
- ☐ Onderzoeken (architectuur/stedenbouw gerelateerd)
- ☐ Advisering (bouwkundig of financieel)
- ☐ Anders, nl. (Open)
- ☐ Geen van deze

10. Op welke manier is uw bureau uniek ten opzichte van andere architectenbureaus?

Meerkeuze (meerdere mogelijk)

- ☐ Mijn/ons bureau bevindt zich in een niche markt voor specifieke gebouwen.
- ☐ Mijn/ons bureau werkt voornamelijk voor specifieke opdrachtgevers.
- ☐ Mijn/ons bureau werkt in een specifieke of unieke stijl.
- ☐ Bij mijn/ons bureau beheersen wij een ander of specifiek bouw- of ontwerpproces.
- ☐ In mijn/ons bureau werken we met een specifieke of unieke bureauorganisatie.
- ☐ Anders, nl. (Open)
- ☐ Mijn/ons bureau is niet uniek ten opzichte van andere bureaus.

11. Voor welke eigenschappen van uw bureau waarderen uw opdrachtgevers u het meest? - Anders, nl.

Keuze (1 antwoord mogelijk)

- ☐ Het steeds produceren van een innovatief ontwerp
- ☐ Het aankunnen van complexe en grote projecten
- ☐ Het steeds produceren van een esthetisch sterk ontwerp
- ☐ Goede, efficiënte en betrouwbare service
- ☐ De persoonlijke en professionele aanpak
- ☐ Leiderschap en goede management in elk project
- ☐ Anders, nl (Open)

12. Aan welke instelling heeft u gestudeerd?

Multiple choice (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ TU Delft
- ☐ TU Eindhoven
- ☐ Academie van Bouwkunst Amsterdam
- ☐ Academie van Bouwkunst Arnhem
- ☐ Academie van Bouwkunst Groningen
- ☐ Academie van Bouwkunst Maastricht
- ☐ Academie van Bouwkunst Rotterdam
- ☐ Academie van Bouwkunst Tilburg
- ☐ Buitenland
- ☐ Praktijk (Staatsexamen)
- ☐ Elders, nl. (open)

13. In welk jaar bent u afgestudeerd?

Invullen

☐ Jaar

14. Kunt u aangeven welke werkzaamheden u heeft gedaan naast uw studie?

Multiple choice (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Geen
- ☐ Stage bij een architectenbureau
- ☐ (Bij) baan bij een architectenbureau
- ☐ (Bij) baan elders in de bouwwereld
- ☐ (Bij) baan elders
- ☐ Les geven/ student assistent
- ☐ Commissie(s) bij vereniging(en)
- ☐ Anders, nl. (Open)

15. Bent u direct na te zijn afgestudeerd met uw bureau begonnen?

Invullen

- ☐ Ja, ik ben direct na mijn studie met mijn eigen bureau begonnen.
- ☐ Ja, ik ben direct na mijn studie met mijn eigen bureau begonnen, maar ik werkte daarnaast ook voor een ander architectenbureau
- ☐ Ja, ik ben direct na mijn studie met mijn eigen bureau begonnen, maar ik werkte daarnaast ook voor een andere werkgever
- ☐ Nee, ik heb eerst ervaring opgedaan bij een architectenbureau
- ☐ Nee, ik heb eerst bij een andere werkgever gewerkt.
- ☐ Ik was al begonnen voor te zijn afgestudeerd

16. Bevindt uw bureau zich naar uw gevoel momenteel in de opstartperiode?

Invullen

- ☐ Ja
- ☐ Nee

17. Hieronder vindt u strategieën die door andere architecten zijn opgenoemd als mogelijk succesvol bij het opstarten van een bureau. Kunt u van elk van de strategieën aangeven of u ze bij het opstarten van uw bureau heeft toegepast of dat u van plan bent ze toe te passen?

Invullen Ja / Nee / nvt

- ☐ Een businessplan geschreven.
- ☐ Een startsubsidie aangevraagd.
- ☐ Een lening aangevraagd. (bij bank, familie, etc.)
- ☐ Elders gewerkt om inkomsten te genereren voor het onderhouden van het bureau. (bijv. met een andere onderneming, bij een andere werkgever)
- ☐ Samengewerkt met andere jonge bureaus.
- ☐ Samengewerkt met ervaren bureaus.
- ☐ Relaties opgebouwd met andere bedrijven in de bouw om werk uit te wisselen.
- ☐ Een website bijgehouden.
- ☐ Een professioneel profiel op één of meer social media websites bijgehouden.
- ☐ Een (micro)blog site over mijn werk bijgehouden.
- ☐ Lid geworden van een (jonge) architectennetwerk, waar inhoud, problematiek en strategieën worden besproken
- ☐ Lid geworden van een sociaal netwerk vereniging om mijn netwerk te vergroten. (Lions, Rotary, Junior Kamer, etc.)
- ☐ Lid geworden van een hobby- of sportvereniging om mijn netwerk te vergroten. (zeilvereniging, golfclub, boekenclub, etc.)
- ☐ Vrijwilligerswerk of commissies gedaan om mijn netwerk te vergroten.
- ☐ Andere activiteiten binnen het bouwproces ondernomen. (constructief advies, onderzoek, aannemerij, begeleiden van woongroepen)
- ☐ Activiteiten die in het verlengde liggen van architectuur ondernomen. (industriële ontwerpen, interieurontwerpen)
- ☐ Het specialiseren in een niche of specifieke markt. (monumenten, scholen, kantoren, woningbouw)
- ☐ Het specialiseren in oplossingen voor een specifiek (tijdelijk) probleem of vraag. (bijv duurzaamheid, Het Nieuwe Werken, leegstand, hergebruik, etc.)

18. Hoeveel uur per week besteedt u aan het werk voor uw bureau?

Multiple choice

- ☐ <25 (drie fulltime dagen of minder)
- ☐ 25 - 40 (drie tot vijf fulltime dagen)
- ☐ >40 (meer dan vijf fulltime dagen)

19. Hoe ervaart u dat?

Multitple choice

- ☐ Meer dan nodig.
- ☐ Precies goed.
- ☐ Minder dan nodig.

20. Aan welke werkzaamheden besteedt u de meeste tijd?

Geef u elk aspect een cijfer 1 tot 4. Een 1 voor datgene waar u de meeste tijd aan besteedt

- ☐ Ontwerpen (onderzoek, tekenen)
- ☐ Acquisitie (netwerken, marketing)
- ☐ Administratie
- ☐ Bureau management (overleg, personeelszaken)

21. Zijn er werkzaamheden waarvan u vindt dat u er meer tijd aan zou moeten besteden?

- ☐ Ontwerpen (onderzoek, tekenen)
- ☐ Acquisitie (netwerken, marketing)
- ☐ Administratie
- ☐ Bureaumanagement (overleg, personeelszaken)
- ☐ Geen

22. Zijn er andere succesvolle manieren geweest waarop u uw bureau heeft gelanceerd in de eerste paar jaar?

Invullen

- ☐ Open

De volgende vraag wordt alleen gesteld indien de respondent heeft aangegeven niet meer in de opstartperiode te zitten

23. Hoeveel uur per week besteedde u in de opstartperiode gemiddeld aan het werk voor uw bureau?

- ☐ <25 (drie fulltime dagen of minder)
- ☐ 25 - 40 (drie tot vijf fulltime dagen)
- ☐ >40 (meer dan vijf fulltime dagen)

De volgende vraag wordt alleen gesteld indien de respondent heeft aangegeven niet meer in de opstartperiode te zitten

24. Hoe ervaart u dat achteraf?

- ☐ Meer dan nodig.
- ☐ Precies goed.
- ☐ Minder dan nodig.

De volgende vraag wordt alleen gesteld indien de respondent heeft aangegeven niet meer in de opstartperiode te zitten

25. Aan welke werkzaamheden besteedde u de meeste tijd? Geeft u elk aspect een cijfer 1 tot 4. u elk aspect een cijfer 1 tot 4. Een 1 voor datgene waar u de meeste tijd aan besteed.

- ☐ Ontwerpen (onderzoek, tekenen)
- ☐ Acquisitie (netwerken, marketing)
- ☐ Administratie
- ☐ Bureaumanagement (overleg, personeelszaken)
- ☐ Geen

De volgende vraag wordt alleen gesteld indien de respondent heeft aangegeven niet meer in de opstartperiode te zitten

26. Hoeveel uur per week besteedt u tegenwoordig aan het werk voor uw bureau?

- ☐ <25 (drie fulltime dagen of minder)
- ☐ 25 - 40 (drie tot vijf fulltime dagen)
- ☐ >40 (meer dan vijf fulltime dagen)

27. Welke situatie beschrijft het beste hoe binnen uw bureau het werk is verdeeld?

- ☐ Eenmanszaak
- ☐ Twee of meer partners, geen werknemers. Er is samenwerking, maar elke partner is verantwoordelijk voor zijn eigen projecten
- ☐ Twee of meer partners, geen werknemers. Partners hebben ieder een eigen competentie of rol. Aan opdrachten wordt gezamenlijk gewerkt
- ☐ Twee of meer partners, geen werknemers. Intensieve samenwerking, al het werk wordt verdeeld
- ☐ Met werknemers: De partners vormen een kern van ontwerpers. Tekenaars voor het uitwerken en specialisten in verschillende disciplines die een brede, efficiënte werkwijze bewerkstelligen. Iedereen werkt aan elke opdracht, maar vanuit zijn eigen specialiteit
- ☐ Met werknemers: Flexibele teams worden per project samengesteld uit de beste daarvoor geschikte personen. Er ontstaan zo steeds projectteams van wisselende samenstelling
- ☐ Met werknemers: Vaste projectteams die gewend zijn met elkaar samen te werken leveren vakkundig en efficiënt werk af
- ☐ Anders, nl

28. Wat ziet u als ideale bureau grootte voor uw huidige bureau? Geef u alstublieft aan hoeveel werknemers (inclusief partners) u graag heeft werken in uw ideale bureau.

Invullen

- ☐ Aantal personen

29. Kunt u een aangeven wat voor u de drie belangrijkste aspecten zijn bij het maken van een ontwerp? Geef u daarbij drie aspecten een cijfer van 1-3. De 1 staat hierbij voor het meest belangrijke, de 3 voor het minder belangrijke.

- ☐ Het creëren van een gebouw met vernieuwende ideeën.
- ☐ De wensen van de opdrachtgever
- ☐ Het maken van een gebouw dat goed in de omgeving past
- ☐ De gebruiker.
- ☐ De detaillering van het ontwerp.
- ☐ Een gebouw dat wordt gewaardeerd door de omgeving.
- ☐ De maatschappelijke meerwaarde.
- ☐ Anders, nl. (Open)

30. Kunt u aangeven welke van de volgende aspecten u voor uzelf als architect de drie belangrijkste doelen vindt? Kruist u hiervoor drie aspecten aan.

- ☐ Voldoende verdienen om mijzelf/ mijn gezin te onderhouden.
- ☐ Voldoende geld verdienen om ook mijn dromen te kunnen verwezenlijken.
- ☐ Het behalen van publicaties over mijn werk of ideeën.
- ☐ Het winnen van architectuurprijzen.
- ☐ Waardering bij het publiek.
- ☐ Waardering bij collega architecten./ Relevantie binnen de architectuur.
- ☐ Het hebben bijgedragen aan de bebouwde omgeving.
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling./ Het kunnen bouwen naar mijn eigen ideeën.
- ☐ Anders, nl. (Open)

31. Kunt u aangeven welke van de volgende aspecten u voor uw bureau de drie belangrijkste doelen vindt? Kruist u hiervoor drie aspecten aan. Let op: Deze vraag verschilt van de vorige in dat het gaat om de doelen voor uw bureau in tegenstelling tot uw eigen doelen.

- ☐ Financiële gezondheid.
- ☐ Het behalen van publicaties.
- ☐ Het winnen van architectuurprijzen.
- ☐ Waardering bij het publiek.
- ☐ Waardering bij collega architecten.
- ☐ Relevantie binnen de architectuur discussie.
- ☐ Het behouden van een constante stroom van projecten/ groei van het bureau.
- ☐ Anders, nl. (Open)

32. Kunt u de drie aspecten uit de vorige vraag rangschikken naar welke u voor u het belangrijkste vindt? Geef u daarbij elke aspect een cijfer 1-3, waarbij 1 de belangrijkste is.

- ☐ Voldoende verdienen om mijzelf/ mijn gezin te onderhouden.
- ☐ Voldoende geld verdienen om ook mijn dromen te kunnen verwezenlijken.
- ☐ Het behalen van publicaties over mijn werk of ideeën.
- ☐ Het winnen van architectuurprijzen.
- ☐ Waardering bij het publiek.
- ☐ Waardering bij collega architecten./ Relevantie binnen de architectuur.
- ☐ Het hebben bijgedragen aan de bebouwde omgeving.
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling./ Het kunnen bouwen naar mijn eigen ideeën.
- ☐ Anders, nl.

33. Kunt u de drie aspecten uit de vorige vraag rangschikken naar welke u het belangrijkste vindt voor uw bureau?

- ☐ Financiële gezondheid.
- ☐ Het behalen van publicaties.
- ☐ Het winnen van architectuurprijzen.
- ☐ Waardering bij het publiek.
- ☐ Waardering bij collega architecten.
- ☐ Relevantie binnen de architectuur discussie.
- ☐ Het behouden van een constante stroom van projecten/ groei van het bureau.
- ☐ Anders, nl.

34. Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over uw prestaties in de zojuist aangegeven persoonlijke doelen?

Multiple choice Niet tevreden/ Enigszins ontevreden / Niet tevreden, niet ontevreden / Enigszins tevreden / Zeer tevreden

- ☐ Voldoende verdienen om mijzelf/ mijn gezin te onderhouden.
- ☐ Voldoende geld verdienen om ook mijn dromen te kunnen verwezenlijken.
- ☐ Het behalen van publicaties over mijn werk of ideeën.
- ☐ Het winnen van architectuurprijzen.
- ☐ Waardering bij het publiek.
- ☐ Waardering bij collega architecten./ Relevantie binnen de architectuur.
- ☐ Het hebben bijgedragen aan de bebouwde omgeving.
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling./ Het kunnen bouwen naar mijn eigen ideeën.
- ☐ Anders, nl.

35. Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de prestaties van uw bureau in de zojuist aangegeven doelen voor uw bureau?

Multiple choice Niet tevreden/ Enigszins ontevreden / Niet tevreden, niet ontevreden / Enigszins tevreden / Zeer tevreden

- ☐ Financiële gezondheid.
- ☐ Het behalen van publicaties.
- ☐ Het winnen van architectuurprijzen.
- ☐ Waardering bij het publiek.
- ☐ Waardering bij collega architecten.
- ☐ Relevantie binnen de architectuur discussie.
- ☐ Het behouden van een constante stroom van projecten/ groei van het bureau.
- ☐ Anders, nl.

36. Kunt u aangeven hoe u uw persoonlijke succes in de eerste tien jaar van uw bureau heeft ervaren? Doet u dat door elk jaar een cijfer te geven. *Als u het niet precies kunt herinneren, geeft u dan een schatting op basis van uw gevoel. Mocht u nog geen tien jaar voor uw huidige bureau werken, vult u dan nvt in voor elk volgend jaar.*

Cijfer per jaar

- ☐ Jaar 1
- ☐ Jaar 2
- ☐ Jaar 3
- ☐ Jaar 4
- ☐ Jaar 5
- ☐ Jaar 6
- ☐ Jaar 7
- ☐ Jaar 8
- ☐ Jaar 9
- ☐ Jaar 10

37. Kunt u aangeven hoe u het financiële succes van uw bureau in de eerste tien jaar van uw bureau heeft ervaren? Doet u dat door elk jaar een cijfer te geven. *Als u het niet precies kunt herinneren, geeft u dan een schatting op basis van uw gevoel. Mocht u nog geen tien jaar voor uw huidige bureau werken, vult u dan nvt in voor elk volgend jaar.*

Cijfer per jaar

- ☐ Jaar 1
- ☐ Jaar 2
- ☐ Jaar 3
- ☐ Jaar 4
- ☐ Jaar 5
- ☐ Jaar 6
- ☐ Jaar 7
- ☐ Jaar 8
- ☐ Jaar 9
- ☐ Jaar 10

38. Kunt u aangeven wat op dit moment uw bruto inkomen uit uw bureau is? Is dit:

Multiple choice

- ☐ <€1700,- per maand
- ☐ €1700,- tot €3300,- per maand
- ☐ € 3300,- tot €5000,- per maand
- ☐ >€5000,- per maand
- ☐ Hier geef ik liever geen antwoord op

39. Hoeveel publicaties over u of uw werk heeft u verkregen: Als u het niet precies weet, mag u een schatting geven.

Invullen aantal

- ☐ In de afgelopen 2 jaar?
- ☐ In de eerste 5 jaar (als partner) van uw huidige bureau?
- ☐ In vaktijdschriften
- ☐ In totaal?

40. Hoeveel prijsvragen/ competities heeft u gewonnen: Als u het niet precies weet, mag u een schatting geven.

Invullen aantal

- ☐ In de afgelopen 2 jaar?
- ☐ In de eerste 5 jaar (als partner) van uw huidige bureau?
- ☐ In totaal?

41. Hoeveel architectuurprijzen heeft u gewonnen: Als u het niet precies weet, mag u een schatting geven.

Invullen aantal

- ☐ In de afgelopen 2 jaar?
- ☐ In de eerste 5 jaar (als partner) van uw bureau?
- ☐ In totaal?