

DE MENS ACHTER HET ONTWERP



Beeld Erasmustoren huidige situatie. Ontwerp: OD 205. Foto: Ector Hoogstad Architecten

In een nieuwe serie over trends in architectenland als eerste aandacht voor opdrachtgeverschap. Bij de architectenselectie spelen communicatieve vaardigheden een steeds grotere rol. Dekken opdrachtgevers zich hiermee in of biedt het juist kansen voor architecten? Een case uit Rotterdam.

Tekst Ellen Meijer

Het Erasmus MC wil haar faculteitstoren transformeren tot 'het lab van de toekomst'. Voor de organisatie is dit het grootste instandhoudingsproject tot nu toe. Daarom ging de selectiecommissie niet over één nacht ijs bij het kiezen van een architect. In een Europese aanbesteding is bureaus gevraagd naar een prijs en plan van aanpak. Voor de eindronde werden vijf ontwerpteams via een assessment getest op communicatieve vaardigheden.

Waarom op deze manier selecteren, het gaat toch om het ontwerp? Jan Senhorst, projectleider bij de opdrachtgever, vindt de weg naar het ontwerp toe belangrijker. Hoe minder vaste randvoorwaarden in een project, hoe harder hij een ontwerp-team nodig heeft dat kan samenwerken: 'De interactie op abstract niveau tussen ons en de architect is cruciaal. We zochten mensen die bij ons passen.' In zijn ervaring komt er geen goed ontwerp als de architect slecht communiceert. Dat zit in de complexiteit van de opgave en in het feit dat het Erasmus MC geen bedrijf is. De organisatie heeft wel een bedrijfsmatige grondslag, maar de besluitvorming verloopt voor externe partijen vaak ondoorgroondelijk en politiek. Senhorst: 'Het ontwerp-team moet in die context z'n positie kennen. Er zijn veel bureaus die prima ontwerpen, opereren in een omgeving als de onze kan lang niet iedereen. Dat merken we aan sommige architecten die al voor ons werken. Zij zijn in zichzelf gekeerd. Daardoor leveren ze ontwerpen af waar we ontevreden over zijn en die problemen geven later in het proces. Dat wilden we anders.'

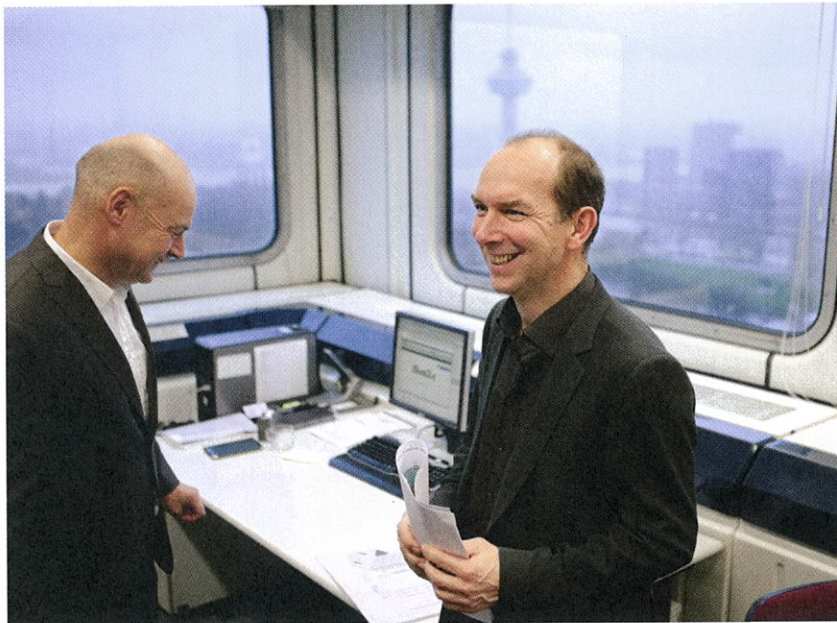
Competenties

Het assessment is uitgevoerd door een extern bureau dat samen met de selectiecommissie de vragen opstelde. Tijdens zo'n gesprek moeten alle toetsingscriteria in gedrag naar voren komen. Lastig objectief meetbaar, erkent Senhorst: 'Daarom was bij de competentie luistervaardig-

heid bijvoorbeeld als waarneembaar gedrag ingebouwd hoe vaak iemand een vraag stelde. Wie dat niet deed, scoorde onvoldoende. Vragen stellen was goed en doorvragen leverde extra punten op.' Over wie de opdracht zou krijgen, bestond geen twijfel. Uiteindelijk kwam Ector Hoogstad Architecten als beste uit de assessmentronde. Senhorst: 'Dat team bracht uitstekend over dat het snapt met welk probleem wij worstelen.' Hij had graag vijf gelijkwaardige kandidaten op dit niveau gezien. Dat dit niet het geval was, wijt hij aan achterhaalde opvattingen in een deel van de beroepsgroep: 'Architecten denken vaak dat ze een speciale positie bekleden vanwege hun creatieve beroep. Ze begrijpen niet goed dat opdrachtgevers zoals wij wel behoefte hebben aan creativiteit, maar nog veel meer aan klantvriendelijkheid en meedenken. Dat merkten we bij de assessments. Enkele kandidaten reageerden laconiek op de uitnodiging en hadden zich niet goed voorbereid.' Architecten spelen in zijn ogen onvoldoende in op de veranderende eisen van opdrachtgevers. Hij noemt het wel terecht dat ze kritisch zijn op aanbestedingen

'IN EEN ASSESSMENT KOM JE NIET WEG MET EEN VLOTTE BABEL'

waarin geld de hoofdrol speelt. Veel opdrachtgevers gaan voor de laagste prijs en nemen voor lief dat de kosten naderhand oplopen. Ook het Erasmus heeft die les door schade en schande geleerd: 'Opdrachtgevers die voor het eerst een groot project doen, volgen vaak klakkeloos de procedure. Dat kan tot een mismatch leiden, juist daarom moeten inhoudelijke kwaliteiten meer aandacht krijgen. In onze aanbesteding telde de prijs voor dertig procent mee. Ik zou zeggen goed nieuws voor architecten. Het is aan hen en de



Beeld Max Pape, Ector Hoogstad Architecten en Jan Senhorst, Erasmus MC (rechts).
Foto: Ineke Oostveen

BNA opdrachtgevers die alleen naar geld kijken te inspireren tot de inzet van andere selectiecriteria in aanbestedingen.'

Solliciteren

Ector Hoogstad Architecten doet maandelijks mee aan Europese aanbestedingen, in die zin was het Erasmus MC *business as usual*. Ondertussen liet het team niets aan het toeval over. Zakelijk directeur Max Pape: 'Het assessment was nieuw voor ons, daarom hebben we vooraf geoefend.' Hij vergelijkt een aanbesteding met een sollicitatie. Het gesprek gaat een paar minuten over iemands cv en daarna vooral over houding en gedrag. Bij een traditionele aanbesteding krijgt hij een half uur voor zijn visiepresentatie: 'Ik laat wat plaatjes zien en wordt beoordeeld – even gechargeerd – door de handwerkjuf op mooi of lelijk. Op het laatst komt de vraag voorbij: hoe gaat u om met gebruikers? Dan heb ik dertig seconden voor een antwoord. Terwijl daar de kern ligt, vooral bij dit soort gebouwen met veel gebruikers en politieke belangen. Hoe ga je als architect om met al die invloeden en zorg je dat de opdrachtgever het gewenste resultaat krijgt? Als de persoonlijke klik met een opdrachtgever moet blijken uit je presentatie, vind ik dat karig.'

Tijdens het assessment lieten de kandidaten in een gesprek van anderhalf uur hun samenwerkingsbereidheid en resultaatgerichtheid zien. Pape omarmt deze manier van toetsen: 'Je legt uit hoe je met conflicten omgaat, krijgt prikkelende vragen over jezelf. Zo'n gespecialiseerd bureau kijkt anders naar een mens dan de gemiddelde opdrachtgever. Je komt niet weg met een vlotte babbel.' Veel architecten vinden de aanbestedingseisen zwaarder worden. Pape noemt het logisch dat een opdrachtgever wil weten wat voor vlees hij in de kuip heeft: 'Er was een tijd dat

'LOGISCH DAT EEN OPDRACHTGEVER WIL WETEN WAT VOOR VLEES HIJ IN DE KUIP HEEFT'

bureaus werk kregen zonder zich te hoeven presenteren. Van de zotte bij de besteding van gemeenschapsgeld. Nu hebben we een vorm van transparantie en hoor je geklaag.'

Zwarte bril

De manier waarop een bureau PR bedrijft, draagt bij aan succes met aanbestedingen. Volgens Pape zit het vooral in zorgen voor toegankelijke informatie: 'Stel, veertig architecten schrijven in op een aanbesteding. Twee mensen hebben de taak er vijf uit te vissen voor de eindronde. Jouw plan moet dan in alle opzichten kloppen, zowel visueel als praktisch.' In bredere zin vertelt de communicatie van een bureau hoe het is georganiseerd. De website van Ector Hoogstad Architecten oogt als een online krant, met nieuwsitems en filmpjes. Pape: 'Wanneer je er op die manier naar kijkt, ontdek je dat je als architect wat te vertellen hebt. Je maakt elke week wel iets mee dat voor anderen interessant is.' Toch wil hij zijn rol niet overschatten: 'We zijn één van de adviseurs in een project. We doen voorstellen, die onderbouwen we en de opdrachtgever beslist. We moeten af van het beeld dat de architect met de zwarte bril komt vertellen hoe het moet.'

Blijft de vraag: willen we deze kant op met de architectenselectie? Wat Pape betreft wel: 'Het Erasmus MC toetste op waar architecten goed in zeggen te zijn, namelijk communiceren. We roepen allemaal dat we een gebouw maken met de gebruiker. In een assessment kun je aantonen hoe je dat doet. Laat de opdrachtgever vooral naar communicatieve vaardigheden kijken. Hij heeft allang een beeld van wat je ontwerpt, anders kom je niet bij de laatste vijf. In de eindronde gaat het over mensen. Veel architecten communiceren vooral hun ontwerpvisie, die omslag moeten we nog maken.'