

**Conferentie Van Niets naar iets,
Over nieuwe rollen en werkwijzen in het bouwproces**
Herontwikkeling als kans om het bouwproces anders te organiseren

Samenwerking in openheid en gelijkwaardigheid

Verslag door Anne Luijten, Studio-RO

Nieuwe samenwerkingsverbanden tussen opdrachtgevers, architecten, bouwers, adviseurs en andere partijen in het bouwproces zorgen voor nieuwe werkwijzen en rollen. De Community of practice Hergebruik van BNA Onderzoek ging in de conferentie Van Niets naar iets op zoek naar kansen om het proces anders te organiseren. De opgave ligt daarbij merendeels in herbestemming, aangezien herontwikkelingsopgaven momenteel zo'n 80% van de projecten beslaan. Tijdens de conferentie werden projecten gepresenteerd die de opgave in een nieuw perspectief plaatsen en op een succesvolle manier de nieuwe opgaven onderzoeken en adresseren. Het leverde de nodige inspiratie op voor het aanwezige publiek, dat grotendeels uit architecten bestond, maar ook opdrachtgevers, bouwers en adviseurs waren goed vertegenwoordigd.

Het doel van de conferentie was dan ook om breed in de bouwketen met elkaar in gesprek te gaan over nieuwe, kansrijke werkwijzen. Samenwerking in openheid en gelijkwaardigheid is daarbij een sleutelbegrip. Dat leidt tot nieuwe processen en contracten, in een wereld van schuivende panelen, waarin rollen continu veranderen. Vertrouwen en een goede relatie, plus bij alle partijen de wil en durf om schotten te doorbreken, zijn de belangrijkste randvoorwaarden voor een succesvolle samenwerking.

In een ontwerpteam met een architectuurhistoricus kunnen bestaande waarden bij herontwikkeling worden ingezet om méér mogelijk te maken, aldus monumentenadviseur **Dirk Baalman**. Advocaat **Arent van Wassenae**r laat zien hoe het transparant en geordend inrichten van het proces als het ware 'vanzelf' tot een goed resultaat leidt. Succes als resultante van het proces, dat vooral draait om aan de voorkant gemaakte afspraken over onder meer risicomanagement. Met de bouwmeester-methode van architect **Piërr**e Maas en opdrachtgever **Hans van Dijk** zorgt de architect voor aanbesteding en uitvoering en zit hij risicodragend in het proces. Doel is het ontzorgen van de opdrachtgever en het efficiënt kunnen sturen op doelen en resultaat. De hoofdaannemer is hierbij uit het proces geknipt. Bij de 'herontwikkeling light' van de Fokkerterminal in Den Haag waren het vooral de beperkte ambities en het principe van sturen zonder controle die een efficiënt en succesvol proces mogelijk maakten, aldus architect **Marc Reniers** en gedelegeerd opdrachtgever **Sebastiaan Ropers**.

Sterke schouders

Inleider Harry Abels (IAA Architecten en trekker van de BNA Community of practice Hergebruik) stelt dat in de huidige tijd waarin de opgaven radicaal zijn veranderd, er veel kansen liggen voor architecten. De eigenzinnige en wellicht ook eigenwijze architect treedt in processen vaak op als initiator, maar kan ook helpen om de opgave te formuleren en inspiratie bieden vanuit andere projecten. Daarmee kunnen (potentiële) opgaven in een nieuw perspectief worden geplaatst. 'We zien mogelijkheden, brengen ongeziene perspectieven naar boven en kunnen die plaatsen in een verband van haalbaarheid, maatschappelijke relevantie en duurzaamheid.' Soms ook nemen architecten de rol van projectontwikkelaar op zich, enthousiasmeren ze gebruikers en leveren diensten als creatieveling, conceptontwikkelaar, aanjager, communicator en verbindingsofficier tussen gebruikers/publiek en opdrachtgevers. 'We kunnen steeds meer de sterke schouders zijn voor een concept, plan of visie.' De competenties van architecten worden daarmee ook steeds meer separaat ingezet: conceptontwikkeling, ontwerp, procesmanagement en bouwkundige uitwerking.

Helaas hebben architecten als beroepsgroep de afgelopen decennia al deze vaardigheden niet goed voor het voetlicht gebracht, aldus Abels, en zich 'verstopt in een mystificatie rond het artistieke ontwerpproces'. Het eenzijdige beeld dat er van architecten is ontstaan hebben ze daarmee aan zichzelf te danken. Nu is het tijd om andere partijen in het bouwproces te laten zien dat architecten niet alleen artistiek, maar ook ambachtelijk en ingenieurs-technisch hun mannetje staan. Deze brede inzet van architecten is economisch vertaalbaar wanneer architecten zich hier professioneler in gaan opstellen en daadwerkelijk nieuwe rollen opzoeken, stelt Abels.

Bestaande kwaliteit als aanjager

De BNA zet in op sterke bureaus die toegevoegde waarde bieden aan opdrachtgevers en de samenleving, zegt BNA-directeur Fred Schoorl. Daarom is het gesprek met andere partijen in de keten meer dan nodig. 'We're in this together. Het is juist een kans om er met elkaar uit te komen.' Marc Brentjes, belegger en ontwikkelaar van commercieel vastgoed Breevast, vindt de herontwikkelingsopgave zeker belangrijk, maar deze vraagt tegelijkertijd om anders ingestoken processen. Herontwikkeling begint vaak bij de gebruikers en niet vanuit een ontwerpproces. 'Wat kan er op een plek, wat krijg je voor elkaar met een gemeente?' Het laten zien van de waarde van een plek, voor gebruikers, voor de maatschappij is bij uitstek een rol die de architect kan oppakken.

Dirk Baalman, architectuurhistoricus en directeur van het Oversticht, laat zien welke meerwaarde een team van architect en architectuurhistoricus kan bieden voor een opgave. De kern hierbij is het ontdekken van de bestaande, historische kwaliteit van een gebouw of plek, en dat verhaal vertellen en als uitgangspunt nemen voor de ingreep. 'In de samenwerking tussen architect en monumentenadviseur liggen kansen om de plek of het gebouw te laden met betekenis, waardoor vaak méér mogelijk wordt.' Door te laten zien hoe een gebouw in elkaar zit en wat de betekenis voor de buurt of de stad is kunnen vaak met relatief simpele ingrepen, zoals het overdekken van een binnenplaats, bestaande kwaliteiten de aanjager vormen van de herontwikkeling. 'Herbestemming gaat altijd over: wat is dit voor ding, wat is de essentie, en hoe matcht dat met de vraag? Maak de bestaande waarden expliciet. Om onder de al te behoudende rol van Monumentenzorg uit te komen is de kunst om op een inspirerende manier te laten zien dat een gebouw niet per se kapot gaat als je een dak op over een binnenplaats zet, zoals wij deden met Het Sieraad in de Baarsjes in Amsterdam.' Een Rijksmonument, een voormalige ambachtsschool, kreeg daarmee niet alleen een nieuwe onderwijsfunctie voor een ROC, maar kon zo ook de nodige buurtfuncties accommoderen en een nieuwe betekenis krijgen voor de buurt. 'Als je een beetje scherp kijkt is het echt niet zo moeilijk. We hebben hier als team van architect en monumentenadviseur gekeken naar hoe het gebouw in elkaar zit en wat het gebouw betekent voor de stad. Daarmee konden we Monumentenzorg overtuigen.' Een ander mooi voorbeeld van Baalman is het behoud van het na-oorlogse station van Enschede. Na onderzoek van Baalman en architect Harry Abels bleek dat het station gebouwd was met oorlogspuin. In de tijd dat de kwestie speelde over het al dan niet bouwen van een nieuw station

was de gemeente Enschede ook bezig met nadenken over het oprichten van een herdenkingsteken. Het station kon, in een eigentijdse architectonische interpretatie, behouden blijven door er de lading van oorlogsmonument aan te geven.

Ruimte creëren voor transformatie

Goed kijken en 'lezen' hoe een gebouw in elkaar zit geeft de architect handvatten voor de transformatie. Een historicus moet meer doen dan een waardestelling, zegt Baalman, omdat die niet aangeeft wat de ruimte is voor de architect. De ruimte voor herontwikkeling moet expliciet worden gemaakt om het risico van afwijzing door Monumentenzorg aan het einde van de rit te verkleinen. Herontwikkeling is doorgaans een lang proces met veel partijen. De monumentenadviseur kan de architect inspiratie geven. 'Het gaat er om hoe je samen, vanuit een ontwerpteam, tot oplossingen kunt komen en goed elkaar door de procedures kunt helpen.' De opgave is dan om de communicatie zodanig te organiseren dat je voortdurend van elkaar weet hoe je elkaar verder helpt en daarmee de risico's voor de opdrachtgever te verkleinen. De emotionele waarde die je toevoegt door de historie van het gebouw bloot te leggen betekent ook direct financiële waarde, zegt Baalman, die ook pleit voor een 'shitlist'. Deze lijst is de tegenhanger van de monumentenlijst, met daarop de 'historische vergissingen' die gesloopt mogen worden. 'Daarmee schiet je door de wedlock van partijen heen die niet durven af te waarderen.'

Lastig blijft het om bij herontwikkeling aan te tonen wat het oplevert aan financiële waarde (vastgoedwaarde). Volgens Leo Hendriks van de Rijksgebouwendienst moeten we vooral naar het brede palet aan waarde kijken, waarvan de historische er één is, maar ook bijvoorbeeld de maatschappelijke waarde meetelt. 'We moeten meer met een multidisciplinaire bril kijken, waarin iedereen waarden benoemt en we daarin in een dialectisch proces tot elkaar komen.'

Aan de voorkant het proces regelen

Arent van Wassenauer, partner bij Allen & Overly Advocaten die ook gastheer is van de conferentie in het prachtig herontwikkelde pand van het advocatenkantoor in het voormalige gebouw van de Sociale Verzekeringsbank, laat een interessant nieuw licht schijnen over contractvormen. Bouwen aan de relatie en 'parallelle belangen' staat daarbij centraal. De achterliggende vraag vormt het uitgangspunt als manier om tot andere oplossingen te komen. Een project is een succes voor alle betrokkenen als aan een aantal voorwaarden is voldaan, zoals: binnen tijd en budget opgeleverd, overeenkomstig de eisen en wensen van alle stakeholders, iedereen heeft er aan verdiend en dat alles liefst zonder juridische geschillen. Bij herontwikkeling geldt dat er meer stakeholders betrokken zijn, en dat bovendien de omgeving een grotere rol speelt. De eerste stap is dan ook het maken van een belangenanalyse. Stap 2 bestaat dan uit het formuleren van projectdoelen, feitelijk een opstelsom van al die verschillende belangen, gerelateerd aan tijd, geld en kwaliteit.

De hoe-vraag van stap 3 gaat over het inrichten van het proces: met wie organiseer je dat en welke contracten heb je daarvoor nodig? Door de samenwerking, het proces en de doelen goed te omschrijven kun je scherper sturen op de doelen en op tijd aan de bel trekken als zaken mis dreigen te gaan. 'Je moet open en transparant zijn, zodat alles altijd bespreekbaar is, en elkaar overal voor kunnen waarschuwen. Het is een vorm van Systems Engineering, dat onder meer door Rijkswaterstaat wordt gebruikt als systeem om alle informatie van en tijdens het proces te managen. Van Wassenauer omschrijft het proces met het voor architecten welbekende motto 'form follows function'. Als het proces goed in elkaar zit en de juiste stappen worden gevolgd, volgt het resultaat vanzelf. In het managementplan is onder meer het risicomanagement geregeld, zodat ook risico's vroeg in het proces bespreekbaar worden gemaakt. 'Op deze manier manage je vantevoren je succes. Risicomanagement is succesmanagement.'

Financiële prikkel

Deze de-juridificering vraagt om een ommezwaai in het denken. De kern daarbij voor Van Wassenauer 'hard op de issues, maar zacht op de relatie'. 'Je moet leren te beslissen wanneer je moet beslissen, namelijk als het proces daar rijp voor is.' Van tevoren moet je precies weten wat de rollen zijn en wie wat doet. 'Je moet vanuit het project denken.' Het projectbelang gaat altijd voor, want als het goed is, is dat wat het beste is voor jezelf ook het beste voor het project, als optelsom van ieders belangen. Als deze stappen op orde zijn komen de contracten vanzelf. Als de architect een centrale rol in het proces weet op te pakken, kan hij weer als vanouds als bouwheer en spil in het proces opereren, aldus Van Wassenauer.

Dat er nu toch veel mis gaat in processen komt dan ook vooral omdat partijen vanuit de eigen hokjes blijven denken en niemand een stap terug zet en vanuit gemeenschappelijke belangen denkt. Inmiddels zijn er al goede ervaringen opgebouwd met deze methode van transparant en systematisch werken in een bouwteam. Zoals Kees Pietersen van adviseur PTG Pieterse Terwel Grevink stelt: 'Je bent tot elkaar veroordeeld, vanuit het bouwteam bouw je de samenwerking op.' Een bouwproces is veel schuren, maar een goede relatie vormt de basis van een succesvolle samenwerking. Dat betekent dat je een team om je heen moet verzamelen dat bereid is om er in mee te gaan en de knop om wil zetten. 'Veel mensen komen nog vanuit oude situaties.' Onder meer in Engeland en de VS zijn al ervaringen opgedaan met deze nieuwe processen en contractvormen. Voorbeelden uit de zaal tonen aan dat ook met deze nieuwe contractvormen zonder problemen kan worden aanbesteed onder de Europese regelgeving. Vanuit de zaal wordt dit beaamd, er zijn ervaringen met het 'solliciteren' en selecteren van mensen vooraf met wie je samen gaat werken in een team. 'Ik kijk bij selectie van uitvoerders altijd naar de menselijke kwaliteiten en of er mee is samen te werken.' Een andere architect: 'Ik wil weten wat voor vlees ik in de kuip heb. De prijs is belangrijk, maar niet allesbepalend.' Vooral bouwers moeten nog erg wennen aan deze nieuwe praktijk. Zij zijn niet gewend zich te presenteren en denken van oudsher vooral vanuit de prijs. Adviseur Brink Groep werkt als enige in Nederland met NEC3-contracten, waarbij voor iedere contractverhouding in het bouwproces een specifiek contract bestaat. Uitgangspunt in het sharing-principe, waarbij niet alleen risico's maar ook kansen worden gedeeld, bijvoorbeeld van een efficiëntere uitvoering, ook in financiële zin. Het verbinden van een financiële prikkel aan prestatiefactoren en doelen in contracten werkt stimulerend, beaamt Van Wassenauer.

Architect verantwoordelijk

Piërré Maas van Rothuizen Architecten en opdrachtgever Hans van Dijk van Ons Middelbaar Onderwijs lichten een andere nieuwe samenwerkingsvorm toe, namelijk het bouwmeestercontract, dat bij uitstek geschikt is bij herontwikkeling, maar ook bij sommige nieuwbouw-opgaven. Het gaat hier nadrukkelijk om een innovatie van het proces, waarbij de opdrachtgever, met name in de non-profit- en de zorgsector, wordt ontzorgd. 'Opdrachtgevers willen zelf niet in alle kennis rondom bouwprocessen duiken.' De architect acteert als ruimtelijk adviseur en de hoofdaannemer is in dit model uitgeschakeld. De hoofdaannemer als inkoopbureau en doorgeefluik is achterhaald. De architect fungeert als spil in het proces, die vanuit passie en visie toeziet op kwaliteit en duurzaamheid.

Het bouwmeestercontract is work in progress en inmiddels al zeven jaar in ontwikkeling in diverse projecten. Uitgangspunt is een vertrouwensrelatie tussen architect en opdrachtgever, waarbij de architect met duidelijke afspraken vooraf over budget, verantwoordelijk is voor functionaliteit, diversiteit, duurzaamheid en conceptbewaking. De architect zit risicodragend in het proces, wat betreft tijd, geld en kwaliteit. Het contract wordt één op één gesloten met de architect. Dit tegenover het bekende model van sturen op geld, waarbij processen primair zijn ingericht op geld, wat leidt tot conflicten met duurzaamheid, culturele waarde, transparantie en kwaliteit, aldus Van Dijk. Met de bouwmeestermethode wordt het gebouw opgevat als een gerecht, waarvoor voor ieder product

leveranciers zijn die een grote inbreng hebben in het ontwerp- en uitvoeringsproces, vanuit het idee dat zij de meeste kennis hebben over hun specifieke product en toepassing daarvan.

Integraal ontwerp- en uitvoeringsproces

In een dergelijk integraal ontwerp- en uitvoeringsproces zijn de toeleveranciers daarmee voor een groot deel bepalend voor het ontwerp. Het bouwproces zelf is opgeknipt in fasen en zogenoemde percelen, die achterelkaar worden uitgevoerd, en waarmee in het ontwerpproces rekening moet worden gehouden. Vertrouwen leidt tot transparantie waarbij inkoopvoordelen in plaats van in de zak van de aannemer, terugvloeien in de zak van de opdrachtgever. Een traditioneel VO/DO-proces bestaat niet meer, in plaats daarvan wordt een projectboek gemaakt waarin alle kaders zijn vastgelegd. In het ontwerpboek worden vervolgens alle plannen integraal uitgewerkt en in het uitvoeringsbestek zijn alle contractuele verplichtingen vastgelegd. Het ProjectPlus Fonds is een bouwfonds waarin alles van het budget wat overblijft na realisatie verdeeld wordt tussen opdrachtgever en architect.

Doordat met percelen wordt gewerkt kunnen verschillende fasen van het proces naast elkaar lopen. Een probleem is er nog wel rondom de aanbestedingsregels, als er maar één partij volgens deze principes werkt kan het niet worden aanbesteed. 'We gaan onze eigen concurrentie creëren, anders kunnen we de bouwmeestermethode niet in de markt zetten.' Maar af en toe moet je ook gewoon je nek uit durven steken, zegt Van Dijk. 'Regels en innovatie staan vaak op gespannen voet.' En als je de regels wilt aanpassen, moet je eerst met geslaagde voorbeelden komen en laten zien dat het werkt.

Ondernemerschap

Het voordeel van het bouwmeestercontract voor de opdrachtgever is dat hij op alle onderdelen van het proces maximale invloed kan uitoefenen op tijd, geld en kwaliteit. De architect is verantwoordelijk, aangezien hij het contract heeft getekend. De grote innovatie zit in het betrekken van de kennis van de toeleveranciers in het ontwerp- en engineeringproces, stelt Maas. Samen met de toeleveranciers kan de architect betere producten ontwikkelen en toepassen. Er wordt niet puur op de prijs gestuurd, maar samen aan een beter gebouw gewerkt, waarbij ook de toeleverancier zich betrokken voelt. Maar: je moet dit samen met een opdrachtgever willen. De architect is bij uitstek degene die de rol van 'bouwmeester' kan oppakken, aldus Maas, omdat hij degene is die een ruimtelijke vertaling maakt van het programma van eisen en ook in de uitvoering de kwaliteit kan bewaken. 'Als je dat aan een andere adviseur uitbesteed, gaat het fout.' Van Dijk: 'Deze methode staat of valt met de architect die je kiest. De blijvende inzet van de architect tijdens het proces bij een geïntegreerd contract is een waardevolle vernieuwing.' Maar tegelijkertijd geldt dat niet iedere architect dit beheerst, het gaat immers om zaken als risicobeheersing en geldstromen kanaliseren, dat is wel degelijk iets anders dan sec een concept of ontwerp maken. Het is een vorm van ondernemerschap dat je als architect in je moet hebben, stelt Maas, en dat wel moet wel passen bij de DNA van je bureau.

Een laatste voorbeeld komt van de transformatie van de Fokkerterminal in Den Haag, gepresenteerd door Marc Reniers (M3H Architecten) en opdrachtgever Sebastiaan Ropers namens de gemeente Den Haag. Een 'herontwikkeling light', zou je kunnen zeggen, waarbij hands on slagen maken en beperkte ambities en budget de basis vormen voor het succes. Een oude luchtvaartnijverheidsschool, 'een schoolgebouw met een hangar in het midden', op het bedrijventerrein de Binckhorst, is in zeven maanden tijd getransformeerd in de evenementenlocatie Fokker Terminal. Gezien tijd en budget moesten de ingrepen noodgedwongen beperkt blijven. Het startpunt was de geschiedenis van het gebouw en de belangrijkste ingrepen bestaan uit het weghalen en schoonmaken, het 'neutraliseren' van het gebouw. Alle toevoegingen zijn consequent in één stijl gedaan, tot en met de toiletblokken, pictogrammen, website en het briefpapier aan toe. Reniers: 'Het begint met de identiteit, het opnieuw laden van het gebouw.'

Aanjagen van gebruik

Er is gewerkt in een ontwerpteam waar vanuit een omgevingsconcept alle ingrepen zijn uitgewerkt. De belangrijkste uitgangspunten omschrijft Ropers als sturen op efficiëntie en werken zonder contracten. De besluitvorming ging gemakkelijk, doordat iedereen betrokken en enthousiast was over het gebouw, en er een proces ontstond waarin iedereen met elkaar in contact stond, waardoor ook iedereen steeds van alles op de hoogte was. Het hielp ook dat de ambities niet al te groot waren, het was een 'klein projectje met een klein beetje subsidie', namelijk één miljoen. Ropers: 'Dit is geen project, maar een begin van een proces. Over zeven maanden kijken we weer verder.' Ook zijn de doelstellingen omgedraaid, niet het resultaat van een herontwikkeld gebouw op zichzelf was het doel, maar het gebruik van het gebouw en gebied dat de herontwikkeling zou aanjagen. 'Je wilt dat er iets gebeurt in en om het gebouw. Het doel is om meer bezoekers naar de Binckhorst te trekken en die een positief beeld mee te geven.' Ook werd het proces opgeknipt in fasen. Zo werd het risico beperkt. De opdrachtgever stond er ontspannen in: laten we maar zien wat er gebeurt. 'Lage risico's rechtvaardigen een efficiëntere, vrijere aanpak.'

Besluiten werden in het team genomen door middel van 'zwermbesluitvoering'. Niemand had een eigen taak, iedereen mocht zich overal mee bemoeien. Met als stelregel dat ieder voorstel tot uitvoering werd gebracht. 'Dan kan je voorstel dus maar beter goed zijn.' Het controlerend principe waarin moet worden uitgelegd waarom een voorstel deugt was afgeschaft. Als het team het goed vindt, gaat het door. Ropers: 'We hebben gewerkt met zo weinig mogelijk management. Controle is verspilling. Management is grotendeels controle. Kortom, management is grotendeels verspilling. Mensen voelen intuïtief aan of iets klopt of niet.' Door een eigen bouwmanager aan te trekken konden aannemer en onderaannemers uit het proces wordt geknipt. Zo bleven alleen het team, dat moest bedenken en besluiten, en de uitvoerder over, die het vervolgens moest gaan maken. Ropers: 'Een dergelijke simpele samenwerkingsvorm is een belangrijke voorwaarde voor efficiëntie. Leg zo weinig mogelijk vast en maak het project niet af. Denk in fasen. Dan kun je steeds bijsturen en krijg je voortdurend nieuwe energie in het project.'

Barrières durven slechten

Zo kon met een relatief simpel proces een karakteristieke hal die op de nominatie stond om gesloopt te worden, toch worden behouden. De evenementenorganisatie draait goed en de geïnvesteerde subsidie is binnen drie jaar terugverdiend. De voorwaarde voor het project was dat alle betrokken partijen moeten het aandurven om de barrières te slechten. 'Geef mensen de mogelijkheid om met elkaar uit te zoeken hoe het moet. Misschien is het uiteindelijk allemaal niet zo ingewikkeld.' Ontspannen communicatie op elk niveau staat wat Ropers betreft centraal. Het vasthouden aan schijnzekerheden moet dan maar eens voorbij zijn, wordt instemmend vanuit de zaal ingebracht. 'Iedereen moet innoveren. Kijk of je het met elkaar kunt vinden.' Iedereen is zoekende en ondertussen staan we al met één been in de nieuwe wereld, stelt Fred Schoorl. De conferentie heeft veel stof opgeleverd om nieuwe samenwerkingen op te pakken. Openheid, communicatie, intuïtie, vertrouwen, verbinden, met elkaar iets uitdenken en een breed palet aan rollen zijn daarbij kernwoorden. Dat vergt van alle partijen in het proces een andere houding. 'Stap met nieuwsgierigheid in processen, in plaats van met vastgeroeste ideeën.' In het traditionele proces zaten te veel schotten tussen de architect en de rest van de partijen. De essentie van de nieuwe werkwijzen – hoe je ze ook benoemt of definieert – is dat deze onderlinge barrières doorbroken worden. Zo wordt het speelveld weer transparant en overzichtelijk. Dat betekent wel dat de architect zijn zaakjes op orde moet hebben: 'Weet wat een gevel per vierkante meter kost'. Voor Johan Winnubst van bouwver Strukton is de vraag dan ook vooral waar je elkaar vindt om de schotten te doorbreken. Het bij elkaar brengen van partijen in de keten kan zowel de rol zijn van de bouwver als de architect. 'Dat vraagt om een cultuurverandering. Maar we hebben elkaar echt nodig.'