

Relaxed particulier opdrachtgeverschap

Relaxed Private Commissioning

Eric Frijters & Olv Klijn

Interview met/with Frank van Beek en/and Frank Veen, Lingotto

Building Together

Samen bouwen



Nieuw Leyden, Leiden

Tot enkele jaren geleden was het in Nederland traditie dat ontwikkelende partijen vrij generieke producten realiseerden en de aandacht vooral op productie lag. Natuurlijk was er ook een markt die dat toe stond. Het maakte weinig uit wat er geproduceerd werd, alles werd verkocht. Hoewel er in de architectuur al sinds de jaren 1970 met enige regelmaat belangstelling werd geuit om de inbreng van bewoners bij het woningontwerp te vergroten, was het enthousiasme bij ontwikkelende partijen gering. In die situatie is nu verandering gekomen. Geholpen door de crisis, maar ook als gevolg van een al langer lopend proces van toenemende mondigheid van consumenten, wordt de positie van de eindgebruiker sterker. De afgelopen jaren is hierdoor ook vanuit de kant van ontwikkelaars de interesse toegenomen om de wensen van eindgebruikers als vertrekpunt te nemen in plaats van als laatste toevoeging aan hun werk.

Lingotto kan als voorbeeld dienen van een ontwikkelaar die de afgelopen tien jaar in verschillende projecten nieuwe mogelijkheden heeft verkend. Sinds zijn ontstaan in 2000 heeft Lingotto diverse woningbouwprojecten gerealiseerd, hoofdzakelijk nieuwbouw. Pas de laatste vijf jaar richt het bedrijf zich nadrukkelijker op herontwikkeling van schoolgebouwen of kantoren tot woningen. Door de crisis blijkt dit een steeds actueler thema te worden waarbij het steeds belangrijker wordt onderscheidende concepten te ontwikkelen. De inbreng van de eindgebruiker is daarbij essentieel.

Wat kenmerkt het werkerrein van Lingotto?

Wij richten ons primair op de stedelijke omgeving. We doen dus bijna geen projecten in uitbreidingsgebieden, behalve op IJburg [Amsterdam]. Onze projecten kenmerken zich vaak door een mix van functies, omdat ze volgens ons daardoor interessanter worden. En we zijn zorgvuldig met het formaat. We willen onze projecten graag in de hand houden en werken liever aan drie kleinere dan één groot project waarmee we tien jaar bezig zijn. Deze houding sluit niet geheel toevallig aan bij de mogelijkheden van de huidige tijd. We proberen met onze manier van werken en de projecten die wij doen namelijk passende antwoorden te vinden op de wensen van mensen.

Wat was jullie eerste kennismaking met particulier initiatief, of anders gezegd: wat was de eerste poging hier iets mee te doen?

Ongeveer tien jaar geleden kwam in Nederland het idee van de netwerkorganisatie en de netwerkmaatschappij op. We vroegen ons af of wij niet op een vergelijkbare manier mensen bij elkaar zouden kunnen brengen om gebouwen te maken. Uiteindelijk lukte het ons toen [in 2002, red.] niet om daar een goed verdienmodel voor te bedenken. Het bedienen van een groep kost namelijk heel veel tijd. Ook wij liepen dus al snel tegen het probleem op wat veel netwerkorganisaties ervaren: de onderlinge communicatie is zo tijdsverslindend dat je bijna alleen bezig bent met afstemmen in plaats van met stappen zetten. Met andere woorden: een proces waarin iedereen inbreng en invloed op het eindresultaat heeft, is voor ons alleen rendabel als wij ons als adviseurs opstellen en – om het heel zwart/wit te zeggen – op basis van het principe ‘uurtje factuurtje’ werken. Voor particulieren is dat niet op te brengen.

Het eerste project met een sluitende aanpak was *Ultimulti* op het zuidelijk deel van Steigereiland [IJburg]. De start ligt intussen zeven jaar achter ons, maar het is een belangrijk project geweest voor de ontwikkeling van een aanpak die we ook nu nog hanteren. Ultimulti is zoals wij het omschrijven: particulier opdrachtgeverschap zonder stress. Binnen de drie extreme mogelijkheden van volledig particulier opdrachtgeverschap, collectief particulier opdrachtgeverschap en serie-matig ontwikkelen hebben wij gezocht naar een tussenvorm.

Until a few years ago, it was common practice in the Netherlands for developers to deliver generic products and give most of their attention to production. Of course, there was also a market that accepted this. It made little difference what was produced, for everything sold. Although architects had been expressing an interest in increasing residents' input in the design of housing with a certain degree of regularity ever since the 1970s, there was little enthusiasm among developers. Helped by the crisis, but also as the consequence of a process of increasing consumer articulation that had begun prior to that, the end-user's position has grown stronger. In the past years, developers have also shown an increased interest in taking the end-users' wishes as the starting point, instead of as finishing touches to the work.

Lingotto is an example of a developer that has explored new possibilities in various projects over the last ten years. Since its beginnings in 2000, Lingotto has realized diverse housing projects, primarily new-build. As of five years ago, the company began focusing more expressly on converting school buildings and offices into residential buildings. Because of the crisis, this is increasingly coming into vogue, and it is becoming more and more important to develop distinctive concepts in this regard. The input of the end-user is essential here.

What characterizes Lingotto's sphere of activity?

We primarily focus on urban settings. So we hardly do any projects in expansion areas, except for IJburg in Amsterdam. Our projects are often characterized by a mix of functions, because we feel this makes them more interesting. And we are careful about their size. We like to keep a hand on our projects and prefer to work on three smaller ones than on a single large project that occupies us for ten years. It's not entirely coincidental that this attitude ties in with the possibilities that are available these days. You see, with our way of working and the projects we do, we try to find appropriate answers for what people want.

What was your first acquaintance with private initiative, that is to say, what was your first attempt to do something with this?

Around ten years ago, the idea of the network organization and the network society took hold in the Netherlands. We wondered whether we couldn't bring people together in a

Lokaal Zuid, herbestemming van een school tot appartementen, Amsterdam
Lokaal Zuid, conversion of a school building into apartments Amsterdam



Consumenten hadden al heel lang keuzevrijheid in de afwerking van hun woning: wil je een dure of goedkope badkamer c.q. keuken? Maar wat er niet was is vrijheid in vormgeving, in architectuur en volume. Die vrijheid konden consumenten alleen krijgen, wanneer ze ook in staat waren zelf alle risico's te dragen. Nadenkend over een tussenvorm kwam bij ons het beeld op van bouwen met legoblokjes. Met lego kun je heel veel maken, maar de bouwstenen waaruit iets bestaat staan vooraf vast. Dat idee hebben we vervolgens uitgewerkt, want veruit de meeste huizenzoekers willen wel invloed op het ontwerp van hun huis, maar ze willen bovenal gemak.

Er zijn intussen allerlei subcategorieën van particulier en collectief opdrachtgeverschap aan het ontstaan. Waarin verschilt jullie aanpak van die van anderen?

Als je heel strikt kijkt liggen bij collectief particulier opdrachtgeverschap alle risico's bij het collectief, dus bij de mensen zelf. Als de leden van een collectief vertrouwen in elkaar hebben en vooraf zouden durven investeren, dan is een ontwikkelaar niet echt nodig en heeft het collectief vooral een professionele procesbegeleider nodig, een beetje zoals Hein de Haan al jaren met groepen samenwerkt. Behalve een grote kans op onenigheid binnen het collectief is het niet denkbeeldig dat gedurende het proces een van de deelnemers moet besluiten uit te stappen. Dat levert vaak grote problemen op. Iedereen in het collectief kan immers vaak zijn eigen woning net financieren, maar als er een of twee extra woningen gezamenlijk moet worden gefinancierd, dan wordt het een ander verhaal. Omdat wij als bedrijf meer financiële armsglag hebben, kunnen wij een dergelijke uitval wel opvangen.

Wat wij vooral doen is niet zoeken naar bestaande collectieven met een bepaalde wens, maar proberen mensen samen te brengen rondom een project waarin wij zelf geloven. Al in een vroeg stadium werken wij zo aan het opbouwen van een totaal ander soort collectief. Niet een collectief met een gezamenlijke wens, maar een collectief met een gezamenlijk project. De deelnemers aan zo'n collectief tekenen met ons een contract en als wij erin slagen het project te realiseren, dan krijgen ze een koopcontract voorgelegd en worden ze onze kopers. Ze nemen dus eigenlijk een koopoptie die ze ook weer zonder toestemming mogen doorverkopen. Dat betekent dat mensen echt een verbintenis met ons aangaan. Maar het betekent ook dat ze erkennen dat wij als ontwikkelende partij eindverantwoordelijkheid hebben. Wij zijn verantwoordelijk voor het casco, de buitenkant, voor het proces en voor de vergunningen; in de woning zelf zijn kopers volledig vrij. Gedurende het hele proces overleggen we intensief met de toekomstige bewoners over verschillende opties, maar uiteindelijk beslissen wij.

Dat klinkt heel laagdrempelig, is het dat ook?

Dat klopt, wij bouwen langzaam commitment op. Mensen moeten in het begin een aanbetaling doen, maar als wij ons niet aan de afspraken houden of iemands omstandigheden wijzigen dan kunnen ze dat bedrag volledig terugkrijgen. Het risico voor kopers is dus feitelijk nul. Wat ook helpt is dat we alles opengooien; kopers krijgen dus ook inzicht in alle kosten. Hoe lager de kosten hoe groter de kans dat mensen zullen kopen, dus hoe groter de kans dat het project werkelijk doorgaat. Ook voor ons is dat een extra stimulans om de kosten zo laag mogelijk te houden.

Wat levert deze aanpak precies op?

Belangrijk verschil met het gebruikelijke proces is dat wij alle risico's dragen tot op het moment van levering. Kopers hebben houvast, ze kennen de kosten en ze hebben zicht op het proces. Als wij dat niet in de klauwen houden, als het te

similar manner to make housing. In the end, though, we were unable to come up with a good earnings model back then [in 2002, eds.]. Working with a group takes a great deal of time, you see. So we very quickly ran into the same problem that many network organizations have: communicating takes so much time that you are almost always busy tuning in instead of taking action. In other words, a process in which everyone has an input and can influence the final result is only cost-effective for us if we set ourselves up as advisors and, to put it bluntly, get paid by the hour. For private individuals, that's prohibitive.

The first project with a balanced approach was Ultimulti, on the southern part of Steigereiland in IJburg. Its start is now seven years behind us, but it was an important project for the development of an approach that we are still using. Ultimulti, we like to say, is private commissioning without stress. Within the scope of the three extreme possibilities of totally private commissioning, collective private commissioning and standard development, we looked for a form that is somewhere in the middle. Consumers have had freedom of choice about the finishing of their homes for a long time: Do you want an expensive or cheap bathroom or kitchen? But what they didn't have was freedom of choice concerning the design, architecture or volume. Consumers could only obtain that freedom if they were also capable of bearing all the risks. When we were trying to come up with a middle form, we thought of building with Lego blocks. You can make a lot of things with Lego, but the building blocks are predetermined. So we developed that idea further, because although the vast majority of house seekers do want to have an influence on the design of their home, they above all want it to be easy.

In the meantime, all sorts of subcategories of private and collective commissioning have come into being. In what ways does your approach differ from those?

If you look at it very strictly, with collective private commissioning, all of the risks are borne by the collective – in other words by the people themselves. In fact, if the members of a collective trust one another and dare to invest in advance, then a developer is not really necessary and what the collective needs most of all is a professional project supervisor, sort of like how Hein de Haan has been working with groups for years. Apart from a good chance that there will be disagreements within the collective, it's not unimaginable that one of the participants will end up dropping out during the process. That often causes big problems. After all, usually everyone in the collective can just manage to finance their own dwelling, but if one or two extra dwellings have to be collectively financed, then it becomes a totally different story. Because we are a company and have more financial elbowroom, we can cushion that burden.

Rather than seeking out existing collectives that have a certain set of wishes, what we most of all try to do is attract people for a project that we believe in ourselves. Already at a very early stage we work at building up a totally different kind of collective. Not a collective that has a common set of wishes, but a collective that has a common project. The participants of such a collective sign a contract with us and if we succeed in realizing the project, then they are presented with a deed of purchase and become our buyers. So in fact they take an option to buy, which they also may resell without asking permission. This means that people really enter into an agreement with us. But it also means that they recognize that we as the developing party have the final responsibility. We are responsible for the shell, the exterior, the process and the permits; within the dwelling itself, however, the buyers are

lang duurt, het te duur wordt of mensen krijgen de financiering niet rond, dan stappen ze er gewoon gratis uit.

In de eerste plaats levert dit betrokkenheid op. In het geval van *Lokaal Zuid*, een herbestemming van een school tot casco appartementen, zaten de mensen al bij ons aan tafel voordat we überhaupt een ontwerp hadden. Nu het project begint te lopen, worden we elke dag gebeld door die mensen met vragen als: gaan we iets met zonnecollectoren doen, wat voor type energie gaan we toepassen? Dat kost wel veel tijd, maar het is ook wat waard om kopers te hebben, die zo bij een project betrokken zijn. Dat geeft ons weer zekerheid en ook dat is heel belangrijk.

Maar levert deze vorm van ontwikkeling ook iets op in maatschappelijke zin, is het een toevoeging voor de buurt?

Het is lastig om te bepalen wat de meerwaarde is als het gaat over maatschappelijke waarde of impulsen voor de sociale context. In het geval van *Lokaal Zuid* is die meerwaarde gering, omdat dit al een goede buurt is. Natuurlijk kun je beweren dat hierdoor een markant schoolgebouw behouden is gebleven, maar dat was anders waarschijnlijk ook wel gebeurd.

Onze aanpak van collectief particulier opdrachtgeverschap, zowel in nieuwbouw als herbestemmingsprojecten, is echter juist interessant in buurten waar het nog niet op orde is. Wat je dan namelijk kunt bereiken is dat je de juiste pioniers aantrekt. Mensen die bereid zijn aan te pakken en die zich committeren aan een bepaalde locatie of een project. Je kunt dan plekken lostrekken door ontwikkeling, wat op een reguliere manier niet mogelijk zou zijn geweest. Kijk bijvoorbeeld naar het project Nieuw Leyden. Leiden-Noord was jarenlang een hele moeilijke wijk die nu een totaal andere ambitie en een heel nieuw imago heeft gekregen. Dat is gelukt doordat mensen de kans kregen hier hun droom waar te maken.

Het succes van Nieuw Leyden is waarschijnlijk niet alleen te danken aan particulier initiatief, maar ook aan de schaal van het project. Door het samenbrengen van zoveel kritische massa doet de bestaande context er minder toe. Maar zijn er ook plekken te bedenken waar een dergelijke vorm van gentrification misschien meer het karakter van acupuncture zou kunnen krijgen?

Amsterdam-Zuidoost is zo'n gebied. Iedereen weet dat het daar aan het veranderen is en het zou heel interessant zijn om met behulp van particulier opdrachtgeverschap hier delen te herontwikkelen. Of het nu met sloop-nieuwbouw is of met strippen en doorgaan op de casco's, dat maakt niet uit. Het zou beslist helpen om het wonen te introduceren in gebieden waar dat nu nog niet het geval is.

Wat zijn de belangrijkste condities om zo'n project te laten slagen?

Het belangrijkste om kopers bij een project betrokken te krijgen, is structurering. Dat betekent dat je moet werken met een hele duidelijke ruimtelijke structuur. Bij een oud schoolgebouw zijn dat bijvoorbeeld de lokalen die duidelijk de ruimte van een woning inkaderen, maar het kan ook abstracter, zoals de kolomstructuur bij kantoorgebouwen. Als ontwikkelaar moet je binnen zo'n structuur een aantal dingen vooraf vastleggen, bijvoorbeeld waar stamleidingen moeten komen. Vervolgens kun je mensen binnen die structuur de vrijheid geven om te bepalen hoeveel traveeën ze voor hun woning willen hebben.

En de woningen? Als we nu een middel hebben om mensen zeggenschap te geven over een eigen woning, krijg je dan ook een ander soort woningen?

Ja, het levert wel andere woningen op, dat wil zeggen: het levert vaak persoonlijke ontwerpen op doordat iedereen met

completely free. During the entire process, we consult intensively with the future residents about various options, but we are the ones who ultimately make the decisions.

It all sounds very low-threshold; is that true?

That's right, we build up commitment slowly. People often make a down payment at the beginning, but if we don't live up to our agreements or if someone's circumstances change, then they can get their investment back. So in fact, for buyers there is zero risk. What also helps is that we keep everything transparent; buyers can see all the costs. The lower the costs, the greater the chance that people will buy; thus the greater the chance that the project will actually go ahead. It's also an extra stimulus for us to keep the costs as low as possible.

What exactly is the benefit of this approach?

The important difference from the usual process is that we bear all the risks until the moment of delivery. Buyers have something to hold onto, they know the costs and they have insight into the process. If we let it get out of hand, if it takes too long, if it becomes too expensive or if people are unable to obtain the financing, then they simply step out, free of charge.

In the first place, this gets people involved. In the case of *Lokaal Zuid*, a reallocation of a school into unfinished apartments, people were sitting at our table before we even had a design. Now that the project is beginning to run, we get calls from people every day with questions like: Can we do something with solar panels, what kind of energy are we going to use? That takes a lot of time, but it's also worth something to have buyers who are so involved in a project. It gives us confidence and that's very important.

But does this way of developing also have some sort of social benefit, does it improve the neighbourhood?

It's difficult to determine what the added value is when it comes to social value or incentives for the local context. With *Lokaal Zuid*, the added value is minimal, because it already was a good neighbourhood. Of course you can maintain that a prominent school building has been preserved as a result, but that probably would have occurred anyway.

However, our collective private commissioning approach, both in new buildings and reallocation projects, is particularly interesting in neighbourhoods that have not yet been redeveloped. Because what you can achieve in that case is that you attract the right pioneers, people who are prepared to tackle things and commit themselves to a particular location or project. Then you can pull places out of the doldrums through development, which would not have been possible in a regular way. Look at the *Nieuw Leyden* project, for instance. For years, *Leiden-Noord* was a very problematic district that now has a totally different ambition and a completely new image. It was successful because people got the chance to realize their dreams there.

Probably the success of Nieuw Leyden is not only thanks to private initiative, but also to the scale of the project. By bringing together so much critical mass, the existing context becomes less important. But might there also be places where such a form of gentrification could work more like acupuncture?

The office area of *Amsterdam-Zuidoost* is one such area. Everyone knows things are changing there, and it would be very interesting to redevelop parts of it with the help of private commissioning. It makes no difference whether that is demolition and new construction, or stripping the

zijn eigen interieurarchitect komt. Maar als wij één les geleerd hebben, dan is die wel dat particulieren vaak een erg traditionele opvatting hebben over wonen. Ze willen toch gewoon vaak veel kamertjes, terwijl zo'n schoolgebouw of een oud kantoorgebouw juist ook mogelijkheden biedt voor ongewone dingen. Het is dus waarschijnlijk ook geen stom idee om in volgende projecten onze kopers eens een aantal uren te laten sparren met onze architecten, zodat werkelijk alle kansen van het gebouw en alle wensen van de toekomstige bewoners benut worden.

buildings and continuing from there. It would definitely help to introduce housing in areas where there isn't any yet.

What are the most important criteria for having such a project be a success?

The most important criterion for involving buyers in a project is structure. This means that you must work with a very clear spatial structure. With an old school building, for example, that is the classrooms, which provide a clear framework for the space of a dwelling, but it can also be more abstract, such as the structural columns of an office building. As a developer, you have to determine certain things in the interior of such a structure in advance, like where the trunk lines should go, for example. After that you can give people the freedom to determine how many bays they want for their home.

And the dwellings themselves? Now that we have a means of giving people a say in the home they buy, do you also get a different kind of dwelling?

Yes, it does result in different kinds of dwellings, or rather, it often results in personal designs, because everyone brings in their own interior architect. But if there's one lesson we've learned, it's that private parties often have a very traditional conception of a dwelling. They often simply want lots of little rooms, whereas a school building or an old office building offers a great many possibilities for unusual things. So with the next projects it probably wouldn't be a bad idea to have our buyers spend a couple of hours sparring with our architects, so that we can really make the most of all of the building's possibilities and all of the future residents' wishes.

Steigereiland, Amsterdam

