

Rudy Stroink is currently one of the Netherlands' most well-known clients. This prominence is not primarily an effect of the size of his portfolio,<sup>1</sup> but rather of the nature of the projects he has conceived and realised. In many cases, the projects in question respond to politicians' desires to generate facilities for 'creative and innovative companies'. Stroink gained a particular fame – and notoriety – in his country through a candid TV documentary (VPRO's *Tegenlicht*, 2009), where the audience was party to the struggle of a property developer against the background of the financial crisis.

With his company TCN Properties, Rudy Stroink searches for new opportunities to develop urban areas. Investigation into the essence of the collective domain plays an important role in this process. The way the collective functions is of primary concern: the interaction between what he considers to be an overzealous state and the exaggerated interests of the individual. TCN Properties usually remains involved in and responsible for the results of the projects as the owner. In Stroink's view, the often difficult and murky relationships between client, government and architect are the main cause of long-drawn-out processes in the Netherlands. Stroink considers himself a committed commissioning party with a social conscience. The interview covers mainly the management of the process and the process of finding opportunities for implementing new developments and concepts. The role of the architect, and of architecture, is of secondary importance. According to Stroink, the financial crisis reinforces the necessity to consider and reconsider the profession of commissioning parties critically.

In his work, Stroink searches for opportunities overlooked by others or that appear to have little chance of success within a municipality. A project exemplary of this approach is the A factory, a former bicycle factory located on an industrial estate in Amsterdam transformed into a cultural/creative multioccupancy building, to a design by Neutelings Riedijk Architecten, where Stroink persevered with his plan in spite of the city council's policy of prescribing traditional industry as function. (GT)

<sup>1</sup> 700 million in assets, 500 million in development.

## Having a Vision, Finding a Location and Organising the Finances

### Interview with Rudy Stroink<sup>2</sup>

Gus Tielens

RS What was achieved at the A factory has entirely been the result of an intelligent approach to commissioning a project; something that the state (or, in this case, the local authority) could never have thought of. On the contrary: in this situation administrators were in fact the biggest enemy, because the city council was not prepared to analyse the possibilities of the site with

an open mind, blind as they were to the economic realities. This location was earmarked for traditional small companies, but we did not have any faith in this concept. The traditional companies of the past are now the creative enterprises of today. Both work with their hands: one at a machine, the other behind a computer. With a great deal of difficulty and determination,

<sup>2</sup> The interview was conducted in December 2009.

Rudy Stroink is op dit moment een van Nederlands bekendste opdrachtgevers. Niet zozeer vanwege de omvang van zijn portfolio,<sup>1</sup> maar eerder vanwege de aard van de projecten waarbij hij betrokken is. In veel gevallen gaat het om projecten die inspelen op de wens van politici om voorzieningen voor ‘creatieve en innovatieve bedrijven’ te creëren. Landelijke bekendheid kreeg Stroink echter vooral door een openhartige tv-documentaire (VPRO’s *Tegenlicht*, 2009), waarin het publiek deelgenoot werd van de strijd van een projectontwikkelaar tegen de achtergrond van de financiële crisis.

Met zijn bedrijf TCN Properties zoekt Rudy Stroink naar nieuwe mogelijkheden voor gebiedsontwikkeling. Het onderzoek naar de essentie van het collectieve domein speelt daarbij een belangrijke rol. Leidend hierin is de manier waarop het collectief functioneert, dat wat zich afspeelt tussen de volgens hem doorgesloten overheid en het doorgesloten individuele belang. TCN Properties blijft in de meeste gevallen als eigenaar betrokken bij en verantwoordelijk voor het resultaat van de projecten. In de optiek van Stroink zijn het vooral de vaak moeizame en troebele relaties tussen opdrachtgever, overheid en architect die in Nederland leiden tot langdurige processen. Stroink beschouwt zichzelf als een gedreven en maatschappelijk bewogen opdrachtgever. In het gesprek komen vooral de beheersing van het proces en het vinden van mogelijkheden om nieuwe ontwikkelingen en concepten toe te passen, aan de orde. De rol van de architect, en de architectuur, is hieraan ondergeschikt. De financiële crisis versterkt volgens hem de noodzaak het opdrachtgeversvak kritisch te beschouwen en te heroverwegen.

Stroink zoekt in zijn werk naar mogelijkheden, die anderen niet herkennen of die ogenschijnlijk binnen een gemeente niet kansrijk zijn. Een voorbeeld hiervan is de A factory, de herontwikkeling van een voormalige fietsenfabriek op een industrieterrein in Amsterdam naar een cultureel/creatief bedrijfsverzamelgebouw, een ontwerp van Neutelings Riedijk Architecten uit Rotterdam. Tegen het gemeentelijke beleid in, dat ambachtelijke industrie als functie in dit gebied voorschreef, zette Stroink zijn plan door. (GT)

<sup>1</sup> 700 miljoen in bezittingen, 500 miljoen in ontwikkeling.

## Een visie hebben, een plek vinden en geld regelen

### Interview met Rudy Stroink<sup>2</sup>

Gus Tielens

RS Door slim opdrachtgeverschap is bij de A factory iets ontstaan dat een overheid nooit had kunnen bedenken. Integendeel: de overheid was in deze situatie zelfs de grootste vijand, omdat de gemeente niet bereid was met een open blik naar de mogelijkhe-

den van de betreffende locatie te kijken, zonder oog voor de realiteit van de nieuwe economie. Op de locatie zouden ambachtelijke bedrijfjes moeten komen, iets waar wij niet in geloofden. De ambachtelijke bedrijfjes van vroeger zijn de creatieve onder-

<sup>2</sup> Het interview werd gehouden in december 2009.

we redeveloped an existing building for creative companies and made an attractive and economically sound project there – in contrast with the ING head office a few hundred metres away as the crow flies, which cost an enormous amount of money. A commission is not about the completion of a project, but is a new reality involving extraordinarily complex processes. If you want to exercise your profession as an architect or developer, you need to understand these processes. It is the client’s task to have a vision, to find a location and to organise the finances. He conveys the vision to the architect, who then has to proceed further, but must never take on the role of client. These roles have to be kept clearly divided, in both architecture and urban design.

The relationship between a client and an architect is a contract based on equality, in which the expectations are set in stone. If the balance in a process is not clearly agreed upon, there is a good chance that the relationship between the two will become clouded. It happens regularly that parties intervene in each other’s sphere of activity. The builder does the developer’s work, the developer does the work of the architect and the architect does the work of the property developer. Personally I find ‘commissioner’ a better description than ‘developer’. A developer is closely associated with the construction process, but I don’t make things, I think things up. I create the conditions, but I do not build the project myself. And I don’t want to understand what difficulties everyone is facing, either. Everyone has their own role to play and should be content with that. I would like to illustrate this with an example from our practice. At the moment we are working on a project that responds to the changing world in terms of how the Internet is affecting shopping behaviour, and where we assume a motorway location. This is a new concept and the politician, in this case the councillor, involved is enthusiastic. In a process like this, if a local planning officer subsequently introduces formal requirements that encroach upon the concept, he effectively intervenes in the domain of the developer. The role of the civil servant is to record and protect the demands made on the project by the city council, not to create a new reality of his own (as far as I am concerned, a civil servant may also refuse to take on a project). In turn, the architect does the same by reacting to the design of our concept with his own vision.

Afterwards, the builder has to implement what the architect has thought up. This process has been derailed in the Netherlands and that has often led diluted compromises that no-one is satisfied with. For that matter, the property developer often plays a dubious role here, because he is driven more by pragmatism than insight into the larger objectives.

Stroink studied architecture in the 1980s at Delft University of Technology (TU Delft), at a time when the study was determined to a significant extent by social and political thinking. This background had a major influence on his way of thinking and the positioning of architects within their profession. Ultimately, he himself did not find the role of architect satisfying.

RS After my architectural studies at the TU, I founded the architectural firm Villa Nova. The first assignment was an urban renewal project in Rotterdam. I worked with my partners for weeks on end in a flush of enthusiasm, because I seriously believed in what we were doing, but the client turned out to have no money. So the key factor lay with the client. After that, I went to America and worked independently as an architect *and* as a property developer. Essentially I wanted to hold my fate in my own hands, I did not want the dream to be dependent on others. One of my great role models is John Nash, known for his master plan for Marylebone and the development of King’s Cross in London at the beginning of the nineteenth century. Nash was one of the first property developers to buy ground from aristocratic landowners and he knew what people wanted. He looked at the world around him and knew that a bourgeoisie was developing, with money amassed in the colonies and industrialised production concentrated in London. He realised that this group wished to associate with the aristocracy and so he built palaces: rows of individual houses with the appearance of a palace. The power of the concept, the consistent continued effect of the property developer’s vision and the designs made Nash’s buildings timeless.

My dream is to make the world a better place, which is what the architect wants, too. But before you can make the world a better place, you have to get to know it well. During my student days at Delft I learned to devise and make the world, but I never learned to understand it. I am a Marxist; learning *Das Kapital* by heart, the first two chapters at any rate, was part

nemingen van nu. Beide werken met hun handen: het ene aan een draaibank, het andere aan een computer. We hebben met veel moeite en doorzettingsvermogen een bestaand gebouw herontwikkeld voor creatieve bedrijven en daar – in vergelijking met het hoofdkantoor van de ING dat er hemelsbreed een paar honderd meter van verwijderd ligt en waarvoor enorme bedragen zijn betaald – een mooi en economisch goed project van gemaakt. Een opdracht bestaat niet uit de voltooiing van een project, maar is een nieuwe werkelijkheid die buitengewoon complexe processen kent. Wil je met succes je vak als architect of opdrachtgever beoefenen, dan moet je die processen begrijpen. De opdrachtgever heeft de taak een visie te hebben, een plek te vinden en het geld te regelen. Die visie brengt hij over op de architect. De architect moet daarmee verder, maar moet niet alsnog de rol van opdrachtgever op zich nemen. Zowel in architectuur als in stedenbouw moeten die rollen duidelijk verdeeld zijn.

De relatie tussen een opdrachtgever en een architect is een contract, gebaseerd op gelijkwaardigheid, waarin de verwachtingen keihard zijn vastgelegd. Wanneer de verhoudingen in een proces niet helder zijn afgesproken, is er grote kans dat de relatie tussen beide vertroebelt. Het komt vaak voor dat partijen interveniëren in elkaars werkgebied. De aannemer doet het werk van de ontwikkelaar, de ontwikkelaar doet het werk van de architect, de architect doet het werk van de projectontwikkelaar. Persoonlijk vind ik ‘opdrachtgever’ een beter woord dan ‘ontwikkelaar’. Een ontwik-



A-factory in Amsterdam, design / ontwerp: Neutelings Riedijk Architects, photography / fotografie: Jeroen Musch

kelaar wordt sterk geassocieerd met het bouwproces, maar ik ben geen maker, ik ben een bedenker. Ik schep de condities, maar ik maak het project niet zelf. Ik wil ook niet begrijpen wat ieders problemen zijn. Iedereen heeft een eigen rol te spelen, moet daarin gelukkig zijn. Ik wil dit met een voorbeeld uit onze praktijk illustreren. We zijn momenteel bezig met een project dat inspeelt op de veranderende wereld met betrekking tot de werking van koopgedrag op internet, waarbij we uitgaan van een snelweglocatie. Dit is een nieuw concept waarover de betreffende wethouder enthousiast is. Als in een derge-

lijk proces de ambtenaar vervolgens formele eisen aan het project stelt die ingrijpen in het concept, gaat hij op de stoel van de opdrachtgever zitten. De rol van de ambtenaar is de eisen die de gemeente aan het project stelt, vast te leggen en te bewaken, niet om een nieuwe eigen werkelijkheid te creëren (een ambtenaar kan wat mij betreft iets ook weigeren). De architect doet dit op zijn beurt ook door met een eigen visie op de vormgeving van ons concept te reageren. Daarna moet de aannemer uitvoeren wat de architect bedacht heeft. Door de ontsporing van dit proces hebben we in Nederland vaak een waterig compromis gerealiseerd, waarmee niemand tevreden is. Overigens speelt de projectontwikkelaar hierin vaak een dubieuze rol, omdat hij eerder door pragmatisme dan inzicht in de behoefte wordt gedreven.

Stroink studeerde in de jaren tachtig bouwkunde aan de Technische Universiteit (TU) in Delft, een tijd waarin de studie sterk bepaald werd vanuit maatschappelijk en politiek denken. Deze achtergrond is bepalend voor zijn denkwijze en het positioneren van architecten in hun vakgebied. Hijzelf vond een rol als architect uiteindelijk niet bevredigend.

rs Ik heb na mijn architectuuropleiding aan de TU het architectenbureau Villa Nova opgericht. De eerste opdracht was een stadsvernieuwingsproject in Rotterdam. Ik heb er wekenlang met mijn partners dag en nacht in een roes aan gewerkt, omdat ik er ernstig in geloofde, waarna de opdrachtgever toch geen geld bleek te hebben. De beslissende sleutel lag dus bij de opdrachtgever. Ik ben toen naar Amerika gegaan en heb zes jaar zelfstandig gewerkt, als architect *en* als projectontwikkelaar. Essentieel is dat ik mijn lot in eigen handen wil houden, dat de droom niet afhankelijk is van een ander. John Nash is een van mijn grote voorbeelden, bekend om zijn masterplan

of the experience at Delft. From this background, it got through to me that social relationships are largely determined by economic factors. Economic, cultural and social processes come together in architecture. The physical space *cannot* impose its will on social, economic and economic processes; it is how they are expressed. There is interaction with the physical world, but ultimately other things – the experience, the values, the way people live together – are decisive. That is the essence of economic relations. If I do not grasp this, I am not a good client and if I cannot communicate this to an architect, he cannot do his job properly.

A recurring topic in Rudy Stroink’s public statements is the concept of the collective, which he sees as the domain in which the interests of individuals and society meet.

rs My plea for the collective relates to society. The individual person is well catered-for in this society, it has even gone too far. On the other side is the public domain determined by the state, which is overregulated and as a result belongs to no-one. The space in between is the collective. In the concept of reality, the collective is a good starting point. The projects we develop create the conditions for a collective to come into existence; they have to do with a comparative assessment between public, individual and collective interests. For that purpose, a compromise can be reached. In my opinion, you can never really balance the individual and the public, but it is possible to design the collective middle ground very well. I realise more and more that that is precisely



A-factory in Amsterdam, design / ontwerp: Neutelings Riedijk Architects, photography / fotografie: Jeroen Musch

our sphere of activity. The value of houses, offices, shopping centres and industrial buildings is largely determined by the power of the collective operating there. A client does not so much create the building as the space within and in between. It is appropriated and taken into use, and that determines the appreciation of the user.

A square is a good example of a physical result of this idea; examining the requirements for a good square is extremely relevant. When I worked on urban renewal projects in the 1980s, people had different notions about collective locations than they do today. The functional requirements determined the design, so that for example sheds were always situated in the wrong place. It is a physical challenge to realise a good collective domain, but more than 50 per cent has to do with conceptual thinking. The design as such is less relevant than we think. As a client I determine the definition of a good square, based on studies. For example, no more than 24 families should live in a village square. The architect then designs those 24 houses, to make a well-functioning square. In addition, there are legal and maintenance aspects, in which the collective plays an important role. A clear collaboration is again very important here. The striking aspect of the process in the Netherlands (and that is very different from my experiences in the USA) is that we invest years in the preliminary phases but after completion, a project is hardly managed, if at all. This aspect is out of balance in this country. For years on end, discussions about the design take place between civil servants, building inspectors, urban designers and architects, but when the project has been implemented, we don’t bother to look at it again. If a building that has just been completed does not fulfil the agreed requirements, we should demolish it! In America I have experienced the opposite: extremely short preliminary phases, but very strict enforcement.

In 2009, the number of employees at TCN Properties was halved. The radical changes in the economy and the property world made reconsideration and a new vision for the future unavoidable. For Stroink, this review was the moment for a reversal of the so-called top-down thinking – a post-war legacy – and a move towards a bottom-up mentality, where processes emerge from practice instead of from speculation about expectations.

rs In the past, market parties in the Netherlands were suppliers to the public

voor Marylebone en de ontwikkeling van Kings Cross in Londen aan het begin van de negentiende eeuw. Nash was een van de eerste projectontwikkelaars die grond kocht van adellijke landeigenaren en wist wat mensen wilden. Hij keek naar de wereld en wist dat er een bourgeoisie, met geld vergaard in de koloniën en de industrialisatie in Londen, in opkomst was. Hij doorzag dat deze groep zich met de adel wilde associëren en dus bouwde hij paleizen. Rijen van individuele huizen met het uiterlijk van een paleis. De kracht van het concept, de consequente doorwerking van de visie van de ontwikkelaar en de vormgeving maken dat de gebouwen van Nash tijdloos zijn.

Mijn droom is de wereld te verbeteren, dat wil de architect ook. Maar om de wereld te verbeteren moet je hem eerst goed kennen. Tijdens mijn studie in Delft heb ik geleerd de wereld te bedenken en te maken, ik er heb nooit geleerd de wereld te begrijpen. Ik ben een marxist, dat kreeg je mee in Delft door *Das Kapital* uit je hoofd te leren, in ieder geval de eerste twee hoofdstukken. Vanuit die achtergrond ben ik ervan doordrongen dat maatschappelijke relaties voor een groot deel door economische gegevens bepaald worden. In de architectuur komen economische, culturele en sociale processen samen. De fysieke ruimte *kan* zijn wil niet opleggen aan sociale, culturele en economische processen; het is er een uitdrukking van. Er is een interactie met de fysieke wereld, maar uiteindelijk zijn het andere dingen – de beleving, de waarden, de wijze waarop mensen met elkaar samenleven – die de doorslag geven. Dat is de essentie van economische verhoudingen. Als ik dit niet begrijp, ben ik geen goede opdrachtgever en als ik dat niet kan overbrengen op een architect, kan die zijn werk niet goed doen.

Een terugkomend onderwerp in de publieke stellingnamen van Rudy Stroink is het begrip van het collectief, dat hij begrijpt als het domein waarin de belangen van individuen en de samenleving elkaar ontmoeten.

RS Mijn pleidooi over het collectief gaat over de samenleving. Het individuele ik is in deze maatschappij prima geregeld, zelfs doorgeslagen. Aan de andere kant staat het publieke, het domein dat door de overheid wordt bepaald en dat ook overgereguleerd is en dus eigenlijk van niemand is. Wat daar tussenin staat is het collectief. In het begrip van de werkelijkheid is het collectief een goed uitgangspunt. Projecten die wij ont-

wikkelen, scheppen de condities voor het ontstaan van een collectief; ze gaan over een afweging tussen openbare, individuele en collectieve belangen. Daarvoor kan een compromis worden bereikt. Volgens mij zijn het individu en het publieke nooit goed in overeenstemming met elkaar te brengen, maar het collectieve midden kan heel goed vormgegeven worden. Ik kom er steeds meer achter dat precies daar ons werk ligt. De waarde van huizen, kantoren, winkelcentra, bedrijfsgebouwen wordt grotendeels bepaald door de kracht van het collectief dat erin opereert. Een opdrachtgever creëert niet zozeer het gebouw, maar de ruimte daarbinnen en daar tussenin. Dat wordt afgenomen en gebruikt, en dat bepaalt de waardering van de gebruiker.

Een plein is een goed voorbeeld van een fysieke uitwerking hiervan; het onderzoek naar de randvoorwaarden van een goed plein is zeer relevant. Toen ik in de jaren tachtig aan stadsvernieuwingprojecten werkte, werd er anders over collectieve plekken gedacht dan nu. De functionele randvoorwaarden bepaalden het ontwerp, waardoor bijvoorbeeld bergingen altijd op de verkeerde plek gesitueerd werden. Het is een fysieke opgave om een goed collectief domein te realiseren, maar het heeft voor meer dan 50 procent te maken met het conceptueel bedenken. De vormgeving als zodanig is minder relevant dan we denken. Als opdrachtgever bepaal ik, gebaseerd op studies, de definitie van een goed plein. Er mogen aan een dorpsplein bijvoorbeeld niet meer dan 24 gezinnen wonen. Vervolgens gaat de architect die 24 woningen vormgeven, zodat het een goed functionerend plein wordt. Daarnaast zijn er juridische en onderhoudsaspecten, waarin het collectief een grote rol speelt. Een heldere samenwerking is daarbij weer heel belangrijk.

Het merkwaardige in het Nederlandse proces is (en dat heb ik in de VS heel anders ervaren), dat we hier jaren in het voortraject investeren, maar dat een project achteraf niet of nauwelijks beheerd wordt. Dat is in dit land niet in evenwicht. Jarenlang wordt er overlegd over het ontwerp met ambtenaren, welstandscommissies, stedenbouwkundigen en architecten, maar als we het project klaar is, kijken we er niet meer naar om. We zouden een gebouw dat net is opgeleverd, wanneer het niet aan de afspraken voldoet, moeten afbreken! In Amerika heb ik het omgekeerde ervaren: een zeer kort voortraject, maar wel keiharde handhaving.

sector; they built what the public sector asked for. That is not a free market. An alderman wants to build his ideals and the market builds them: it's the junkie and the dealer. No-one ever wondered if another office or shopping centre was really needed. We need to shift towards an approach to developing buildings that reflects the real needs of society. You have an ideal, which is founded on a thorough analysis of current society and the need for new environments, and you have reality: the context. We investigate that ideal product and search for a corresponding context. When we choose a context, we do not start to design, but we manage and seduce, so that a breeding ground and a collective gradually emerge. Building, in particular renovating existing buildings, takes place mainly when a *raison d'être* for the collective is in sight. After that the project is developed, and we subsequently remain involved because we retain ownership of our projects. It constitutes an important shift, when we begin to develop projects more as *communities* and organise a platform where everyone who is interested and prepared to invest along with us is welcome. We introduce a *regisseur*, in the sense of a stage director, who no longer takes all the decisions as a client or developer might have done in the past, but ensures that our minimal standards stemming from our objectives and the requirements for a comfortable, functional and safe environment are met and enforced. So it makes a significant difference when parties commit to and share in the plan and the process, instead of submitting to a master plan.

Furthermore, we see a shift from making towards managing. Where, in the past, the entire apparatus was used to make the building, we have now moved towards managing an area or a building. It is not important whether it is new-build or a change to an existing situation, the first task is to ensure that the building functions well, also in relation to the urban environment. That is why we not only focus on making plans for buildings, we also ensure that the public and collective space functions well. As a result, we have fewer engineers and more hoteliers in the company. It means less extensive design investigation imposed from above, and more direct reaction to the situation in practice. It is a form of management that is an essential part of the production process. The building next to our current office is empty at the moment: so instead of sitting around and making plans for two years, we'll start right away.

By beginning with temporary rental, for example, to investigate whether the building works; to find out what the techniques of the building are.

Stroink's analytical attitude towards role division in the process is striking, as are his expectation of its impact on the success or failure of a project and his fascination with the collective. Stroink refers several times during the conversation to his background as an architect and its significance to his role as a commissioning party.

RS I consider myself a good commissioning party, because I trained as an architect. An architect must be able to represent an ideal and a new reality. I think an architect makes things more difficult for himself by taking a much wider view of the profession. He would like to make the world a better place, too, and he needs to cure himself of that! You cannot make the world a better place with architecture. An architect must be able to look at his own work in a matter-of-fact way and be able to put it into perspective. And architects should focus less on each other. It would be a good thing if architects and clients spent more time in each other's company. A good example of this is the Urban Land Institute in America. That is where all my drive, creativity and concepts come from. Integration and exchange of ideas take place there. But what I am describing is the ideal situation. The role of the commissioning party is still very meagre in the Netherlands and is often filled in by economists, estate agents or builders. There is no good training available. What is the position of the client at the moment? In the classic reconstruction model, the state occupies centre stage and the developer is in it for the money. A lot of money is earned in this role, but this situation is no longer tenable. A great deal still needs to happen to refine the role of clients and developers' and that will be a long-drawn-out process.

Translation: Christine Gardner

In 2009 halveerde het aantal werknemers bij TCN Properties. De ingrijpende veranderingen in de economie en de vastgoedwereld dwingen tot een herbezinning en een nieuwe visie op de toekomst. Voor Stroink is deze herbezinning het moment voor een kentering van het zogenaamde top-down denken als erfenis van de naoorlogse tijd naar een bottom-up denkwijze, waarbij processen voortkomen uit de praktijk in plaats van uit het speculeren over verwachtingen.

RS In het verleden zijn de marktpartijen in Nederland toeleverancier van de publieke sector geweest. Er werd gebouwd waar de publieke sector om vroeg. Dat is geen marktwerking. Er is een wethouder die zijn idealen wil bouwen en de markt bouwt die: de junk en de dealer. Niemand vroeg zich af of er werkelijk behoefte is aan nog een kantoor of winkelcentrum. Wij willen nog meer vanuit de behoefte vanuit de samenleving gaan ontwikkelen. Je hebt een ideaal, gebaseerd op een grondige analyse van de huidige samenleving en de behoefte aan nieuwe omgevingen, en je hebt de werkelijkheid: de context. Wij doen onderzoek naar dat ideale product en zoeken er een context bij. Wanneer we een context kiezen, gaan we niet ontwerpen, maar managen en verleiden, zodat er geleidelijk een broedplek en een collectief ontstaan. Bouwen, maar vooral verbouwen gebeurt dan wanneer er zicht is op het bestaansrecht van het collectief.

Daarna wordt het project ontwikkeld, waar we vervolgens bij betrokken blijven, doordat we onze projecten in eigendom houden. Het wordt een belangrijke verschuiving, dat we projecten meer als *communities* gaan ontwikkelen en een platform organiseren, waarbij iedereen die geïnteresseerd is en bereid is mee te investeren, welkom is. We introduceren een regisseur, die niet meer zoals in de traditionele opdrachtgeversvorm alles bepaalt, maar die ervoor zorgt dat de minimale randvoorwaarden van dat wat we willen bereiken, en de eisen ten aanzien van een comfortabele, functionele en veilige omgeving, bereikt en gehandhaafd worden. Het maakt dan een belangrijk verschil dat partijen zich in plaats van over te geven aan een masterplan, zich committeren en deel uitmaken van het plan en het proces.

Verder zien we een verschuiving van maken naar managen. Daar waar vroeger het hele apparaat werd ingezet om het gebouw te maken, gaan we nu over tot het managen van een gebied of een gebouw. Het maakt niet uit of het om nieuwbouw gaat of een

verandering in een bestaande situatie, de eerste opdracht is dat het gebouw goed functioneert, ook in relatie tot de stedelijke omgeving. We richten ons daarom niet alleen op het plannen maken voor gebouwen, maar zorgen er ook voor dat de publieke en collectieve ruimte goed functioneert. Daardoor hebben we minder ingenieurs en meer hoteliers in het bedrijf. Het betekent minder uitvoerig ontwerponderzoek van boven af, maar direct reageren op de praktijk. Het is een vorm van management die deel uitmaakt van het maakproces. Het gebouw naast ons huidige kantoor bijvoorbeeld, staat nu leeg, dan gaan we nu beginnen en niet eerst twee jaar plannen maken. Bijvoorbeeld door te beginnen met tijdelijke verhuur om te onderzoeken of het gebouw werkt; de techniek van het gebouw.

Opvallend is Stroink's analytische houding ten aanzien van de rolverdeling in het proces, zijn verwachting naar de betekenis hiervan voor het al dan niet slagen van een project en zijn fascinatie met het collectief. In het gesprek refereert Stroink verschillende malen naar zijn achtergrond als architect en de betekenis hiervan voor zijn opdrachtgeverschap.

RS Ik denk dat ik een goede opdrachtgever ben, omdat ik als architect getraind ben. Een architect moet een ideaal en een nieuwe werkelijkheid kunnen verbeelden. Ik denk dat een architect het zich moeilijk maakt door het vak veel breder te zien. Hij wil de wereld ook verbeteren en dat moet hij afleren! Met architectuur kun je de wereld niet verbeteren. Een architect moet nuchter naar het eigen werk kunnen kijken, het kunnen relativiseren. En architecten moeten zich minder op elkaar richten. Het zou goed zijn, wanneer architecten en opdrachtgevers meer met elkaar op zouden trekken. Een goed voorbeeld hiervoor is het Urban Land Institute in Amerika. Al mijn gedrevenheid, creativiteit en concepten komen daar vandaan. Daar vindt integratie en uitwisseling plaats. Maar wat ik beschrijf is de ideale situatie. Het opdrachtgeverschap is nog heel mager in Nederland en wordt vaak ingevuld door economen, makelaars of aannemers. Er is geen goede opleiding. Waar staat de opdrachtgever op dit moment? In het klassieke model van de wederopbouw staat de overheid of de architect centraal, en de ontwikkelaar is er voor het geld. In die rol is veel geld verdiend, maar dit is niet meer houdbaar. Er moet nog veel gebeuren in het opdrachtgeverschap en dat is nog een lang proces.