



Scriptie 'Van PvE naar Theater'



Gemaakt door:
Marijn van Bussel
OTT Groep Q
2011
Begeleiding:
Harm van Dijk
Anke Nust
Han Buhrs

Inhoudsopgave.

1. Inleiding
2. Bouwproces
3. Het Programma van Eisen
 1. Onderdelen van het Programma van Eisen
 2. Specifieke onderdelen
 3. Programma van Eisen voor een theater
 4. De weg van het Programma van Eisen
4. De theaters
 1. ICOON Cluster Amersfoort
 1. Projectbeschrijving
 2. Procesverloop met aanbevelingen
 2. RABOzaal, Amsterdam
 1. Projectbeschrijving
 2. Procesverloop met aanbevelingen
 3. Muziekkwartier, Enschede
 1. Projectbeschrijving
 2. Procesverloop met aanbevelingen
5. Conclusie
6. Dankwoord
7. Bronnenlijst

1. Inleiding

Wie een nieuw theater bouwt, vindt allerlei obstakels op zijn weg: problemen met afspraken, communicatie, budgetten en onvolledig of te laat geformuleerde wensen, om er maar eens een paar te noemen. Daarom gaat mijn scriptie over het realisatieproces van een theater en over de betrokkenheid daarbij van de technici die dagelijks in dat gebouw moeten werken.

Bij elk nieuw ontwerp, denk aan een gebouw, een technische installatie of een voorwerp, wordt een Programma van Eisen¹ opgesteld. In een PvE staan alle onderdelen beschreven die in het ontwerp moeten komen. Het PvE dient als leidraad voor de rest van het project. Telkens als er onduidelijkheden zijn, wordt het programma erbij gepakt om ééne ander op te helderen.

De betrokkenheid van een technische ploeg van een theater is heel wisselend bij het ontwikkelen van een theater.

Bij het ene project is de technische ploeg, of één persoon van de technische ploeg, erg nauw betrokken en van begin tot eind aanwezig bij ontwikkelingen en veranderingen.

Bij een ander project wordt bij het opstellen van een PvE de technische ploeg gevraagd wat de wensen zijn. Als de wensen zijn opgeschreven en eventueel opgenomen in het programma heeft de technische ploeg geen inzicht meer in het project.

De ploeg krijgt zodoende ontwikkelingen en veranderingen, die zich tijdens het bouwproces voordoen, niet mee en komt voor verrassingen te staan bij de oplevering van het gebouw.

Onderstaand geef ik een korte samenvatting van de hoofdstukken, formuleer ik de onderzoeksvraag en beschrijf ik hoe ik het onderzoek voor mijn scriptie heb aangepakt.

¹ In verdere hoofdstukken zult u zowel PvE, als programma tegen komen ter vervanging van Programma van Eisen

De hoofdstukken

Het tweede hoofdstuk gaat over hoe een bouwproces in het algemeen verloopt. Bij het bouwen van een theater doen zich meer fases voor dan men als buitenstaander zou verwachten.

In het derde hoofdstuk geef ik een uitleg over het Programma van Eisen. Het PvE is het begin en het hart van een bouwproject. Dit hoofdstuk is belangrijk om de rest van de scriptie te begrijpen.

In het vierde hoofdstuk bespreek ik drie gebouwen aan de hand van interviews die ik heb gehouden.

De gebouwen die ik heb onderzocht zijn:

- Het ICOON Cluster, Amersfoort
- De Rabo Zaal, Amsterdam
- Het Muziekkwartier, Enschede

Het ICOON Cluster, Amersfoort

Het ICOON Cluster in Amersfoort is een multifunctioneel gebouw. In het gebouw zijn onder andere een middelbare school, een kinderopvang, een bibliotheek en een theaterzaal gehuisvest.

Het ICOON Cluster is een nieuw gebouw. Het gebouw is in december 2009 opengegaan. Ik heb dit gebouw gekozen, omdat er verschillende gebruikers in zitten. Ik vroeg mij af of deze samenwerking voor meer obstakels zou zorgen.

De Rabo Zaal, Amsterdam

De Rabo Zaal is de thuisbasis van Toneelgroep Amsterdam. Het is in april 2009 opgeleverd en in september van datzelfde jaar officieel open gegaan. De planning was om het in december 2007 op te leveren. Dit is helaas door uiteenlopende problemen niet gehaald. Ik vroeg me af waarom dit is gebeurd en heb daarom dit gebouw gekozen als tweede gebouw voor mijn onderzoek.

Het Muziekkwartier, Enschede

In het Muziekkwartier zijn verschillende culturele instanties onderbracht. De Reisopera, Muziekschool Enschede, Poppodium ATAK en Schouwburg Enschede zijn een paar van deze instanties. Het Muziekkwartier wordt gezien als tweede operazaal van Nederland. Vanwege de omvang van het gebouw heb ik het gekozen als derde en laatste gebouw.

Het grootste deel van de informatie voor mijn scriptie komt uit interviews. Bij elk gebouw heb ik verschillende personen geïnterviewd.

Hieronder staan de personen per gebouw, met de functie die ze tijdens de realisatie hebben gehad.

ICOON Cluster Amersfoort

- Martijn Broekman, DHV Advies, Junior Projectmanager
- Hans Verheijdt, DHV Advies, Senior Projectmanager
- Tim Sluiter, DP6 Architectenbureau, Architect
- Niek Janssen, DHV Advies, Theatertechnisch adviseur

Rabo Zaal Amsterdam

- Roelf Huizinga, hoofd bedrijfsvoering en P&O, Opdrachtgever
- Dick Westerduin, Stevens en Van Dijk, Projectmanager
- Jim Klinkhamer, Jonkman en Klinkhamer architectenbureau, Architect
- Louis Janssen, TheaterAdvies, Theateradviseur

Het Muziekkwartier Enschede

- Marco Rouw, Hoofd techniek Muziekkwartier
- Hans Verheijdt, DHV Advies, Projectmanager
- Martin Haars, Prinssen en Bus, Theateradviseur

Ik heb voor deze mensen gekozen, omdat de meeste in een vroeg stadium betrokken zijn geweest en het meeste wisten over het proces dat de bouw heeft doorlopen.

De hoofdvraag van mijn scriptie is:

Wat voor soort obstakels ontstaan er tijdens het opstellen en realiseren van een Programma van Eisen, waar doen deze zich voor en kunnen de obstakels geheel of gedeeltelijk voorkomen worden?

Ik heb eerst onderzoek gedaan naar wat precies een PvE is. Ik had wel enige kennis vanuit school, maar niet genoeg om een goed gesprek met de geïnterviewde te kunnen hebben. Een Programma van Eisen wordt voor elk nieuw object, artikel, gebouw opgesteld, maar ik heb mijn scriptie beperkt tot het bouwen van een theater, waarbij het ICOON Cluster Amersfoort, als gebouw met meerdere functies, een uitzondering is.

Ik heb, nadat ik mezelf beter had ingelezen over het fenomeen 'Programma van Eisen', eerst vragenlijsten gemaakt voor de interviews. Ik heb interviews afgenomen met personen, met verschillende functies binnen het ontwikkelen van een theater en heb voor elke functie een andere vragenlijst opgesteld. Zo had ik uiteenlopende vragen voor de opdrachtgever of gebruiker, de projectmanager, de architect en de theateradviseur. Een aantal vragen van de verschillende vragenlijsten komen wel overeen met elkaar, zoals:

'Wat is uw rol geweest tijdens het proces?', 'Hoe was de samenwerking tussen de betrokken partijen?', 'Hoe verliep de communicatie tussen de betrokken partijen?'

Naast deze algemene vragen heb ik specifieke vragen gesteld die alleen voor een bepaalde discipline golden.

Bij de architect heb ik bijvoorbeeld naar de uitstraling van het gebouw gevraagd en hoe deze tot stand is gekomen. Bij de opdrachtgever vroeg ik wat de visie achter de zaal is geweest.

Ik heb alle geïnterviewden gevraagd naar het proces rond de bouw van het theater of gebouw, hoe dit proces is verlopen en welke obstakels zich voordeden. Over problemen die genoemd werden heb ik gevraagd hoe deze ontstaan zijn en hoe deze zijn opgelost.

Aan het eind van elk interview vroeg ik aan de personen of ze nog adviezen en of tips hadden voor instanties die in de toekomst een theater willen realiseren, waarbij iedereen begon met:

‘Dat zal wel lastig worden met de aankomende bezuinigingen.’

De interviews zijn verwerkt tot een overzicht van de ontwikkeling van het betreffende gebouw met reacties en opmerkingen van de geïnterviewden. In dit overzicht zijn ook de knelpunten en aanbevelingen van de individuen verwerkt.

Aan het eind van mijn scriptie formuleer ik een conclusie en geef een aantal aanbevelingen.

2. Het bouwproces

Om de realisatie van een PvE beter te begrijpen wordt in dit hoofdstuk de globale indeling van een bouwproces beschreven. Dit is een traditionele indeling, die niet specifiek is toegespitst op de realisering van een theater.

Een bouwproces bestaat uit verschillende fases:

- Definitiefase
- Voorlopig ontwerp (VO)
- Definitief ontwerp (DO)
- Bestek
- Prijs- en contractvorming
- Uitvoering
- Nazorg en ingebruikname (beheer)²

Definitiefase

In de definitiefase worden het Plan van Aanpak, Programma van Eisen, investeringskostenraming en de planning gemaakt. In deze fase wordt ook de selectie en contractering gedaan van de architect en adviseurs die betrokken worden bij het proces.

Voorlopig ontwerp

In de 'voorlopig ontwerp'-fase worden de randvoorwaarden en definities, vermeld in het programma, verwerkt tot een voorlopig ontwerp. Dit wordt gedaan door het ontwerp-team, dat bestaat uit de aangestelde architect en adviseurs. De totstandkoming van het ontwerp wordt niet alleen gedaan door het ontwerp-team. Er wordt ook regelmatig overleg gepleegd met de opdrachtgever en de vertegenwoordiger van de gebruiker. In het voorlopig ontwerp zijn ook grove bouwkundige (indelings-)tekeningen, algemene materiaalkeuzes, routing van installaties en het constructief principe (hoe wordt het gebouwd) te vinden. Het voorlopig ontwerp moet goedgekeurd worden door de gebruikersvertegenwoordiger en de opdrachtgever. Dit is het moment in de ontwerpfase waarop kostenraming en budget vergeleken kunnen worden. Meestal wordt de beslissing om het project al dan niet te gaan realiseren genomen op basis van het VO.

² Martijn Broekman, DHV Advies

Definitief ontwerp

Als het voorlopig ontwerp is goedgekeurd, wordt het uitgewerkt door het ontwerp-team tot een definitief ontwerp. In het definitief ontwerp wordt het voorlopig plan verder verfijnd en worden aanvullende onderdelen toegevoegd. Er wordt bijvoorbeeld invulling gegeven aan hoe het gebouw gerealiseerd moet worden, welke materialen er gebruikt gaan worden, de exacte routing van de installaties. In deze fase worden ook de gebruikersvoorzieningen vastgesteld, in overleg met de gebruiker en de adviseurs. Gebruikersvoorzieningen zijn bijvoorbeeld elektra- en data-aansluitingen, beveiliging, luchtbehandeling, etc. Het definitief ontwerp moet wederom goedgekeurd worden door de gebruikersvertegenwoordiger.

Bestek

Het bestek bevat het uitgewerkte definitief ontwerp met tekeningen en de begroting. In het bestek zitten ook specifieke uitgangspunten voor het te realiseren object. Alle producten die nodig zijn voor het object zijn gespecificeerd tot in het kleinste detail. Ook het bestek moet goedgekeurd worden door de gebruikersvertegenwoordiger.

Prijs- en contractvorming

Om een object te realiseren zijn er uitvoerende partijen nodig. Deze partijen worden uitgekozen door de opdrachtgever. Voor het selecteren van de partijen, afhankelijk van wat voor soort opdrachtgever het is (publieke of private partij), worden de onderdelen van het object uitbesteed. Voor het uitbesteden van onderdelen zijn er twee vormen: traditioneel of geïntegreerd.

Bij een geïntegreerd contract kan een partij niet alleen het ontwerp maken, maar het vervolgens ook realiseren. Het kan zelfs verder gaan dan alleen het ontwerp en de realisatie. Het onderhoud, de exploitatie en de financiering kunnen ook worden opgenomen in het contract.

Bij een traditioneel proces wordt er gezocht naar één of meerdere partijen die in staat zijn het object te realiseren. De traditionele aanbesteding is meestal het uitgangspunt. De adviseurs zijn in deze vorm verantwoordelijk voor het aanleveren van volledige aanbesteding-stukken.

Uitvoering

De uitvoeringsfase begint met de werkvoorbereiding. Hoe beter deze gedaan wordt, hoe soepeler de bouw verloopt. Projectbewaking is gedurende de uitvoeringsfase een belangrijk aspect. Een onderdeel van projectbewaking is de uitvoeringskwaliteit bewaken en toetsen. Dit is een belangrijke taak van de directievoerder en toezichthouder.

Directievoering betekent, naar de mening van DHV Advies, de dagelijkse bewaking van het bouwproject ten aanzien van technische kwaliteit, tijd en kosten.³

Sturing aan de aannemer en installateurs wordt gegeven door de bouwdirectie. Boven de bouwdirectie staat de bouwprojectmanager. De bouwprojectmanager houdt in de gaten of de directievoering en het toezicht goed gedaan worden, beoordeelt bouwrapportages en bereidt besluiten, die het besturend orgaan moeten nemen, voor. De uitvoeringsfase eindigt bij de oplevering van het object. Voordat het object opgeleverd wordt, wordt tijdig aangegeven welke onderdelen geheel af moeten zijn en welke na de oplevering nog afgemaakt kunnen worden. Dit wordt gedaan om te voorkomen dat het afgesproken moment van de ingebruikname van het gebouw niet wordt gehaald omdat er nog enkele details niet gereed zijn.

Nazorg en ingebruikname

Als het gebouw is opgeleverd begint deze fase. In deze fase worden de nog af te handelen onderdelen gedaan en wordt het gebouw overgedragen aan de opdrachtgever en de gebruikers. Aan de gebruikers worden introducties en instructies gegeven, zodat zij het gebouw en alle installaties begrijpen en kunnen gebruiken.

³ Quote Martijn Broekman, DHV Advies

3. Wat is een Programma van Eisen?

Het Programma van Eisen is het resultaat van de definitie-fase en is de basis van een ontwerp, of dit nu een bouwkundig ontwerp is of een nieuw ontwerp voor keukenapparatuur. Voor elk ontwerp wordt een PvE opgesteld. In een programma staan, zoals de naam al zegt, alle eisen waaraan een ontwerp moet voldoen. De eisen staan zo nauwkeurig mogelijk beschreven.

Doel van het Programma van Eisen

Een PvE kun je zien als een leidraad voor alle betrokken partijen. Het is de specificatie van wat er door opdrachtgever gewenst en door de aannemer uiteindelijk geleverd wordt. Het programma is de basis van het contract dat wordt gesloten tussen de betrokken partijen. Aan dit contract moeten de partijen zich houden. Zodra er beslissingen genomen moeten worden of als er onderdelen gebouwd moeten worden kijkt men terug naar het Programma van Eisen om te controleren of het de goede beslissingen zijn en of de onderdelen goed gemaakt worden.

Het PvE kan je ook zien als een controlemiddel. Het programma blijft dus ook de gehele periode, waarin een bouw plaats vindt, aanwezig. Afwijkingen van het PvE kunnen alleen plaatsvinden in overleg met de opdrachtgever of diens vertegenwoordiger.

Het opstellen van een Programma van Eisen

Het programma wordt gezien als een contractstuk, daarom wordt een programma altijd door de opdrachtgever opgesteld en niet door één van de ontwerpende partijen. De uiteindelijke verantwoordelijkheid ligt bij de opdrachtgever en hij houdt daarom in de gaten of het PvE wordt nageleefd. Bij het opstellen en controleren van een programma is het aan te raden om een onafhankelijke (huisvestings-)adviseur in dienst te nemen. Keuzes moeten gemaakt worden tijdens het opstellen van een PvE. Deze keuzes hebben consequenties in de toekomst voor het functioneren van de organisatie. Daarom moet er eerst duidelijkheid zijn over het gewenste functioneren van het bedrijf in de toekomst, voordat aan de slag wordt gegaan met een programma. Eventuele discussies over het functioneren in de toekomst moeten direct worden aangepakt om teleurstellingen of bijstellingen zoveel mogelijk te voorkomen.

3.1 Onderdelen van het Programma van Eisen

In een Programma van Eisen worden verschillende onderdelen opgenomen. Hieronder staan een aantal punten.

- Ruimtebehoefte
- Ruimtelijke relaties en gebouwlogistiek
- Afwerkingen en voorzieningen
- Technische eisen
- Wettelijke eisen
- Normen

Ruimtebehoefte

De ruimtebehoefte worden bepaald door middel van netto vierkante meters volgens NEN2580. NEN is de afkorting voor NEDerlandse Norm. In de NEN2580 staat hoe je de oppervlakte van je gebouw moet indelen en hoe je te werk moet gaan om deze oppervlakten te realiseren. De opdrachtgever heeft een lijst gemaakt met ruimtes die hij noodzakelijk vindt. Aan deze lijst worden ruimtes toegevoegd die noodzakelijk zijn voor een gebouw, zoals verkeersruimte⁴ en technische ruimtes.

Uit deze lijst kan men het ruimteprogramma opstellen. Hierin staan onder andere het bruto-vloeroppervlak en de constructie. In het ruimteprogramma moet ook rekening gehouden worden met de toekomstplannen van de opdrachtgever, zodat het gebouw na oplevering niet meteen al te krap is.

Ruimtelijke relaties en gebouw-logistiek

Als het ruimteprogramma is opgesteld moet men de onderlinge relaties van de ruimtes bepalen. Welke ruimtes moeten direct met elkaar in contact staan en bij welke ruimtes is dat minder belangrijk? Wat komt men het eerste tegen als het gebouw wordt betreden? Dit soort vragen moet je jezelf stellen om een goede logistiek binnen het gebouw te kunnen realiseren. Het is bijvoorbeeld niet handig om de portier achterin het gebouw te plaatsen. Met dit plan wordt een logische basis gelegd voor het logistieke ontwerp. Bij dit ontwerp is het belangrijk om veel contact te hebben met de opdrachtgever, want hij is de uiteindelijke gebruiker van het gebouw. Een slechte logistieke opzet van een gebouw zorgt alleen maar voor irritaties, ergernissen en extra beheerskosten. De activiteiten in de verschillende

⁴ verkeersruimte: ruimte om andere ruimtes te kunnen bereiken. Gangen, trappen, hellingbanen.

ruimtes worden beschreven om de ontwerper duidelijk te maken hoe een ruimte gebruikt gaat worden.

Afwerkingen en voorzieningen

Per ruimte moet beschreven worden wat aanwezig moet zijn om de functionaliteit optimaal te maken. Voor een werkplek bijvoorbeeld hoeveel stopcontacten, internetaansluitingen en telefoonaansluitingen aanwezig moeten zijn. Dit wordt per werkplek of per cluster gedaan. Mochten meerdere disciplines zich in eenzelfde ruimte bevinden dan is het verstandig om het alsnog per werkplek te doen. De wensen van de disciplines kunnen van elkaar afwijken.

Een gebouw heeft meestal meer dan één functie. Een theater bijvoorbeeld heeft een publieke functie, maar ook een kantoorfunctie.

Technische eisen

De technische eisen worden vastgesteld nadat de ruimtes duidelijk zijn beschreven. In de technische eisen wordt onderscheidt gemaakt in eisen die gelden voor het gehele gebouw en eisen die gelden voor specifieke ruimtes.

Het bouwbesluit wordt vaak bij het opstellen van de technische eisen als leidraad gebruikt. In het bouwbesluit staan minimale eisen waaraan het gebouw moet voldoen, maar deze kunnen strenger worden als de functie van het gebouw dat vereist. Bij een theater bijvoorbeeld, waarin een trekkenwand wordt geïnstalleerd, moet de dakconstructie een zwaardere belasting aankunnen dan in het bouwbesluit wordt aangeraden.

De technische eisen slaan niet alleen op de constructie van het gebouw. Eisen voor de akoestiek, luchtbehandeling en daglicht worden hier ook in opgenomen.

In de technische eisen moet ook de ambitie van de opdrachtgever op het gebied van duurzaamheid worden opgenomen.

Wettelijke eisen

Hierboven is al het bouwbesluit genoemd, maar er zijn nog meer eisen. Het bestemmingsplan en de plaatselijke bouwverordening zijn hier twee voorbeelden van. Deze wettelijke eisen veranderen door de jaren heen. Het gebruik van een oud PvE kan gebaseerd zijn op gedateerde verordeningen en dus leiden tot verkeerde eisen aan een ontwerper.

Normen

NEN-normen worden vaak aangehaald als eisen. NEN-normen zijn geen wetten, maar minimumeisen. Als een parkeergarage aan de NEN-normen voldoet, betekent dat niet gelijk dat er tien SUV's naast elkaar kunnen staan.

3.2 Specifieke onderdelen

Tijdens het opstellen van een Programma van Eisen is het mogelijk dat onderdelen zo specifiek zijn dat ze apart beschreven moeten worden. Voor heel specifieke onderdelen wordt zelfs een apart programma opgesteld, mocht dit passen binnen het totale Programma van Eisen.

Voor een brandmeld-installatie moet bijvoorbeeld een apart PvE worden opgesteld. Dit PvE moet vervolgens goedgekeurd worden door de brandweer.

In het theater wordt, in bijna alle gevallen, voor de toneel-technische installatie een apart PvE opgesteld.

Haalbaarheid

Een Programma van Eisen moet in ruimtelijk en financieel opzicht haalbaar zijn. Het programma moet daarom doorgerekend worden en de ruimtelijke consequenties moeten zichtbaar worden gemaakt. De functie en de grootte van het gebouw moeten passen in de ruimtelijke plannen van het bestemmingsplan. Aan de hand van het programma kan in een vroeg stadium een goede inschatting worden gemaakt over eventuele ruimtelijke obstakels.

Het PvE wordt ook op de bouwkosten doorgerekend, zodat na kan worden gegaan of het past binnen de investeringskosten of om te bekijken hoeveel investeringskosten er nodig zijn.

Gedetailleerdheid

In een perfecte wereld waarin alles mogelijk is, is er dagelijks overleg tussen opdrachtgever en ontwerper om het ultieme ontwerp te realiseren. Helaas is dit in de praktijk niet aan de orde. Een opdrachtgever en ontwerper hebben nooit zoveel tijd dat dit mogelijk is. De gedetailleerdheid van het Programma van Eisen is erg van belang zodra de invloed van de opdrachtgever op het ontwerp afneemt. Miscommunicaties worden zoveel mogelijk voorkomen als de eisen goed en helder zijn geformuleerd.

Vrijheid

Als alles wordt vastgelegd in een PvE, hoeveel vrijheid heeft een ontwerper dan nog?

Het klopt inderdaad dat een ontwerp zich aan de eisen moet houden die in het programma staan. Het programma omvat niet alleen de eisen en de calculaties, die dienen als middel om kwaliteit en kosten te controleren, maar behelst ook de visie en de toekomstplannen van de opdrachtgever. De ontwerpers moeten gestimuleerd worden om creatieve oplossingen te vinden in het kader van het PvE.

Het PvE dient als contract tussen twee partijen en over een contract valt te onderhandelen. Een eerste vergadering met het ontwerp-team is het moment om als team nieuwe ideeën aan te kaarten die kunnen leiden tot een bijsturing in het programma.

Het kan natuurlijk zijn dat een opdrachtgever naarmate de tijd in het voortraject verstrijkt ook nieuwe ideeën opdoet, vanwege ontwikkelingen in de wereld of binnen het bedrijf.

In een begin stadium is er nog plaats voor aanpassingen, maar dat wordt naarmate het project vordert natuurlijk lastiger en lastiger.⁵

In een goed opgesteld Programma van Eisen is ook te zien wat de financiële consequenties kunnen zijn van deze aanpassingen en aan de hand daarvan kan de opdrachtgever beslissen of deze aanpassingen doorgevoerd moeten worden.

Visualisatie

Voor een goed eindresultaat is interactie tijdens het ontwerpproces noodzakelijk. Door visualisaties in 3D of door middel van maquettes wordt het makkelijker gemaakt voor een opdrachtgever inzicht te krijgen in het ontwerp. Mocht een opdrachtgever niet geheel tevreden zijn over het ontwerp, dan moet hij dat direct aangeven. Mocht dit niet gebeuren en geeft de opdrachtgever het op een later moment aan, dan kan dit leiden tot nog grotere aanpassingen die grote financiële consequenties kunnen hebben. Tijdens de besluitvorming moeten de financiële consequenties en de hoeveelheid tijd die het project in beslag gaat nemen ook duidelijk in beeld worden gebracht.

⁵ Quote uit interview Martin Haars

Valkuilen

Het opstellen van een Programma van Eisen en de verdere realisatie hiervan gaat in de praktijk meestal niet zonder horten of stoten. Er zijn genoeg valkuilen die op kunnen doemen tijdens het proces:

- Uitgangspunten waar niet diep genoeg over na is gedacht, kunnen weer ter discussie komen tijdens de ontwerpfase.
- Als te veel partijen betrokken zijn bij het opstellen van een Programma van Eisen worden er te veel compromissen gemaakt of halve eisen opgesteld. Tijdens de ontwerpfase moeten er al genoeg compromissen gedaan worden. Je wilt als opdrachtgever dan wel een been hebben om op te staan dan en geen halve eisen waar je niet op kan bouwen.
- De ambitie van de opdrachtgever sluit niet aan op de financiële middelen, waardoor het Programma van Eisen niet haalbaar is en opnieuw moet worden opgesteld.
- In het Programma van Eisen wordt niet goed aangegeven waar de prioriteiten liggen van het ontwerp, waardoor ontwerpers moeilijk kunnen beslissen wat nou als eerste moet gebeuren en wat er echt goed moet zijn.⁶

⁶ www.programmavaneisen.com

3.3 Programma van Eisen voor een theater

Bij het opstellen van een Programma van Eisen voor een theater zijn er andere, aanvullende aandachtspunten waar men op let, dan bij een algemeen gebouw.

Voorafgaande aan het opstellen van het programma vindt een oriëntatieonderzoek plaats, waarbij andere theaters worden bezocht. Dit onderzoek is bedoeld om een visie te kunnen creëren bij de opdrachtgever voor zijn eigen theater. Het is verstandig om personeel, van het theater dat wordt bezocht, vragen te stellen over het gebouw en de ontwikkeling ervan. Aan de verschillende ruimtes binnen het theater zijn natuurlijk ook eisen verbonden.

Hieronder een paar voorbeelden:

- De gewenste afmetingen van de zalen.
- De gewenste akoestiek. Elk genre heeft een andere wens qua akoestiek. Als duidelijk is wat voor voorstellingen of optredens er gaan plaatsvinden, kan een gepaste akoestiek worden ontwikkeld. Het is tegenwoordig mogelijk om de akoestiek variabel te maken.
- Makkelijk hanteerbare stoelen. Wat aangeraden wordt is om de keuze van de stoelen in overleg met de persoon die over akoestiek gaat te doen. De stof van de stoel heeft ook effect op de akoestiek van de ruimte.
- De hoeveelheid trekken en de grootte van de trekken.
- Een duidelijk aangegeven artiesteningang wordt zeer aangeraden.

Dit zijn maar een paar voorbeelden die specifiek gelden voor een theater.⁷

Bij een PvE dat wordt opgesteld voor een theater zijn meestal meerdere medewerkers, van diverse disciplines betrokken. De twee partijen die zo goed als altijd aanwezig zijn; zijn de directeur, of een artistiek leider, en een hoofd techniek van het theater. De opdrachtgever schakelt externe bedrijven in om zich te laten adviseren over verschillende aspecten van het bouwproces.

⁷ <http://www.bouwadviesvoorpodia.nl/programma.html>

3.4 De weg van het Programma van Eisen

Het opstellen van het Programma van Eisen begint met een idee. Het idee kan vanuit verschillende hoeken komen, bijvoorbeeld vanuit de gemeenteraad, een groep burgers, directie van een bestaand theater, een politieke partij, enzovoort. Om de ideeën goed op papier te krijgen wordt er een werkgroep opgericht, meestal onder leiding van een adviseur. De werkgroep inventariseert de ideeën, formuleert de wensen en oriënteert zich breed op alle vlakken. In de werkgroep worden ook de politiek en andere belanghebbenden betrokken.

Als de eerste ideeën uitgekristalliseerd zijn wordt in de werkgroep een opdrachtgever aangewezen. De opdrachtgever stelt een nieuwe werkgroep samen. Deze werkgroep kan dezelfde zijn als de eerste, maar wordt meestal uitgebreid met vaklieden. Soms wordt een hele nieuwe werkgroep geformeerd. Vaak wordt in deze fase al gewerkt met een zgn. projectmanager die de samenwerking tussen alle adviseurs en vaklieden regelt. De nieuw samengestelde werkgroep stelt het PvE op.

In samenspraak met de werkgroep en gemeentelijke overheid worden er door de opdrachtgever financiële marges aan het project gegeven. Vervolgens wordt gezocht naar subsidiegevers en sponsors.

De opdrachtgever en werkgroep komen tot een keuze voor een architectenbureau. De opdrachtgever levert het Programma van Eisen aan architect en adviseurs om het om te zetten in een voorlopig schetsplan. Dit schetsplan moest voorheen altijd voor goedkeuring voorgelegd worden aan de Rijkscommissie, maar dit gebeurt tegenwoordig lang niet altijd meer. Als het schetsplan is goedgekeurd wordt er een voorlopig ontwerp gemaakt met bijbehorende begroting. Dit voorlopige ontwerp moet goedgekeurd worden door de opdrachtgever. Is dit gebeurd, dan kan het definitieve ontwerp opgesteld worden. Is dit ook door alle betrokkenen goedgekeurd, dan kan de uitwerking in een bestek plaatsvinden en kan er gezocht worden naar een geschikte aannemer. De opdrachtgever en werkgroep bepalen de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen tijdens de bouw.

De bouw kan beginnen. Tijdens de bouw wordt een stuurgroep aangewezen die tussentijdse controles uitvoert. In de stuurgroep is de toekomstige directeur opgenomen. De stuurgroep is tijdens de bouw bezig met het opzetten van het eerste seizoen. Zodra de stuurgroep het gebouw grotendeels heeft goedgekeurd en ook de ideeën voor het eerste seizoen zijn geaccepteerd, wordt het gebouw opgeleverd. Uiteindelijk, als de gehele inrichting klaar is, kan het gebouw worden geopend en volledig in gebruik worden genomen!

4. De Theaters

ICOON Cluster Amersfoort

foto: www.topboxdesign.com



Rabo Zaal Amsterdam

foto: www.amsterdam.nl

Muziekkwartier Enschede

foto: Alberto Gomes



4.1 ICOON Cluster Amersfoort

4.1.1 Projectbeschrijving

In Amersfoort Vathorst is een stedenbouwkundig plan ontwikkeld voor een nieuwe woonwijk met te midden van deze woonwijk een gebouw waarin verschillende instanties ondergebracht moesten worden. De naam van het gebouw: het ICOON Cluster. ICOON staat voor Informatie, Cultuur, Ontmoeting en Onderwijs.

Bibliotheek Eemland, Scholen in de Kunst, Vathorst College en de Stichting Kinderopvang Amersfoort waren bereid om mee te werken aan dit project. Naast het huisvesten van deze partijen was er ook de wens om een theaterzaal in het gebouw te passen. De theaterzaal moest de functie hebben van een aula voor de school, waar examens afgenomen kunnen worden en lessen gegeven kunnen worden over theatertechniek. Het ICOON is bezig om, losstaand van de lessen, een eigen programmering op te zetten. Dit om de theaterzaal als dependance van de Amersfoortse schouwburg te kunnen laten fungeren. In de theaterzaal is plaats voor 220 personen. Over de gehele lengte van de theaterzaal, publiek en speelvlak, is een tensiongrid geplaatst. Het tensiongrid is, onder andere, geplaatst om groepen les te kunnen geven boven het speelvlak van het theater. Het gebouw is ontworpen door het architectenbureau DP6, met Tim Sluiter als architect om het gebouw volledig uit te voeren. DP6 heeft de opdracht via Europese aanbesteding toegewezen gekregen.

Het gebouw is in december 2009 opgeleverd en in maart 2010 officieel opengegaan.

4.1.2 Procesverloop

Het idee van het ICOON Cluster is ontwikkeld door deelgemeente Amersfoort Vathorst. De gemeente heeft een stedenbouwkundig plan ontwikkeld met tienduizend woningen, winkelcentra en een multifunctioneel gebouw met daarin uiteenlopende instanties.

De gemeente heeft verschillende organisaties benaderd om in dit gebouw samen te werken. Bibliotheek Eemland, Scholen in de Kunst, Vathorst College en de Stichting Kinderopvang Amersfoort waren bereid om de samenwerking aan te gaan. Het stadsdeel heeft op basis van deze instanties een visie op het gebouw ontwikkeld, waarna een projectbegeleider gezocht kon worden. DHV Advies werd gekozen om het project te begeleiden. DHV Advies heeft in de organisatie gezocht naar de, volgens haar, juiste persoon om dit project te begeleiden. Hans Verheijdt is aangesteld als senior projectmanager en Martijn Broekman als junior projectmanager.

De instanties hebben, onder begeleiding van Hans Verheijdt en Martijn Broekman, een Programma van Eisen opgesteld voor het gebouw.

Naast de voorzieningen voor de diverse instanties, moest ook een programma worden opgesteld voor een theaterzaal. De theaterzaal moest multifunctioneel zijn. Het PvE is door Scholen in de Kunst ontwikkeld.

Dit PvE is opgenomen in het totale programma van eisen.

De gemeente heeft, in samenwerking met de betrokken instanties, het PvE goedgekeurd en Europees aanbesteed.

Bij de aanbesteding is Niek Janssen aangesteld als theatertechnisch adviseur. Niek heeft voor het ontwerpen van het gebouw nog een aantal veranderingen door kunnen voeren in het Programma van Eisen voor de theaterzaal.

Aanvankelijk zou het een eenvoudig zaaltje worden, maar de zaal werd opgewaardeerd naar een volledig functionerende theaterzaal. De exacte bedragen kloppen niet maar het budget voor theatertechniek ging bij wijze van spreken van één ton naar vier ton. Daardoor heb ik wat veranderingen door moeten voeren.⁸

⁸ Quote uit interview Niek Janssen

Via de Europese aanbesteding heeft DP6, Architectuurstudio BV, de opdracht gekregen. Tim Sluiter is door DP6 aangesteld om het gebouw te ontwerpen en te realiseren. De zwaarstwegende eis die DP6 mee kreeg vanuit de opdrachtgever was de multifunctionaliteit. Het gebouw moest maximaal te gebruiken zijn door de verschillende instellingen, waarbij zoveel mogelijk ruimtes en voorzieningen een gemeenschappelijke bestemming kregen. Tim vond de visie erg interessant en uitdagend.

De theaterzaal is ook de aula van de school. De mediatheek en bibliotheek zijn ook de mediatheek en bibliotheek van de school. Er is ook geen docentenkamer, maar een medewerkers-ruimte.⁹

De ontwerpen van het gebouw zijn tot stand gekomen door veel workshops te houden met de gebruikers. De gebruikers waren nauw betrokken en Tim Sluiter heeft de logistiek en de vormgeving op maat gemaakt.

Het is het gebouw van de gebruiker. Wij als architecten hebben daar alleen het omhulsel en de interne logistiek voor bedacht.¹⁰

De realisatie van het programma is soepel verlopen. Naast de aanpassing en uitbreiding van het theatertechnische deel zijn er geen grote aanpassingen meer gedaan.

ICOON is een voorbeeld van hoe het ook kan. Een goede samenwerking van de partijen en weinig tot geen obstakels.¹¹

⁹ Quote uit interview Tim Sluiter

¹⁰ Quote uit interview Tim Sluiter

¹¹ Quote uit interview Niek Janssen

Aanbevelingen

Niek Janssen:

'Doe het nooit zonder adviseur. Dat is om jezelf, als gebruiker, te beschermen tegen het ontstaan van een mono-cultuur. Gebruik de adviseur om een goede aansluiting met de concurrentie te houden. Denk niet dat je het zonder adviseur kan'.

'Ga altijd met het hele team op excursie. Bezoek andere theaters. Neem een paar theaters waarvan je denkt die zijn minder goed en een paar waarvan je denkt die zijn wel goed, maak daar een goede selectie in, en neem iedereen mee. Zodat iedereen van het team kan voelen wat ze wel en geen goede ideeën vinden'.¹²

Tim Sluiter:

'Zorg voor een goede afstemming met de partijen die de inrichting komen plaatsen. De technieken en onderdelen moeten goed gecoördineerd worden, zodat de ruimtes en/of het gebouw optimaal tot hun recht kunnen komen'.

'Zorg dat de gebruikers, de personen die moeten werken met de ruimte en het gebouw, ook aan de tafel zitten om hun wensen te melden. Zij zijn degene die het gebouw uiteindelijk gaan gebruiken en niet de gemeente'.¹³

Over dit laatste punt heerst verdeeldheid. Niek vindt bijvoorbeeld dat het niet uitmaakt. Als zij de wensen die ze hebben goed vastleggen in het Programma van Eisen hebben ze geen enkele functie tijdens de realisatie van het Programma van Eisen.

Tim vindt daarentegen, zoals hierboven vermeld, dat het tot betere resultaten kan leiden als ze nauwer betrokken zijn bij de realisatie.

¹² Uit interview met Niek Janssen

¹³ Uit interview met Tim Sluiter

4.2 Rabo Zaal Amsterdam

4.2.1 Projectbeschrijving

De Rabo Zaal is de uitkomst van een samenwerking tussen de Stadsschouwburg Amsterdam, de Melkweg en Toneelgroep Amsterdam.

De Stadsschouwburg Amsterdam had een plan ontwikkeld om de zaal naar de achterkant uit te bouwen. De verbouwing zou ervoor zorgen dat de zaal van twee kanten bespeeld kon worden. De zaal kreeg als bijnaam 'de biseksuele zaal'. De subsidie was al verleend om dit plan uit te voeren.

Toneelgroep Amsterdam was al jaren op zoek naar een eigen plek om voorstellingen te kunnen ontwikkelen en spelen. Toneelgroep Amsterdam heeft heel Amsterdam afgezocht naar een geschikte locatie. Geen enkele locatie voldeed aan de eisen dus werd er besloten om te blijven in de Stadsschouwburg Amsterdam.

De Melkweg had al verschillende verbouwingen gedaan, maar de MAX-zaal was niet groot genoeg meer. De Melkweg wilde graag de MAX-zaal uitbreiden richting de Stadsschouwburg om de capaciteit van de zaal te vergroten. De zaal zou dan op het terrein van de Stadsschouwburg komen.

Cor Schlösser, directeur van de Melkweg, heeft architect Jim Klinkhamer benaderd om te kijken naar een mogelijke oplossing. Jim Klinkhamer heeft een globale schets gemaakt waarbij de MAX-zaal uitgebreid werd richting de Stadsschouwburg en de Stadsschouwburg een extra zaal kreeg over de MAX-zaal heen.

Met dit idee zijn Cor Schlösser en Jim Klinkhamer naar de Stadsschouwburg en Toneelgroep Amsterdam gegaan. De partijen hadden er wel oren naar, maar het oude plan moest nu van de baan geveegd worden en een nieuwe aanvraag voor de subsidie moest gedaan worden

Vanuit de gemeente Amsterdam is zestig miljoen gulden beschikbaar gesteld voor de voorbereiding en realisatie van de Rabo Zaal.

De Rabo Zaal is, met een vertraging van anderhalf jaar, opgeleverd in februari 2009 en officieel open gegaan in september van datzelfde jaar.

4.2.2 Procesverloop

Het ontstaan van de Rabo Zaal heeft veel voeten in de aarde gehad. De Stadsschouwburg Amsterdam was een plan aan het uitvoeren om de zaal richting de Melkweg uit te breiden. Dit was met pijn in het hart goedgekeurd door de Monumentenzorg Amsterdam.

Toneelgroep Amsterdam heeft heel Amsterdam afgezocht naar een geschikte locatie om zich te huisvesten. Alle mogelijke locaties zijn ze afgegaan, maar de meest geschikte locatie bleef de Stadsschouwburg Amsterdam. Dit zorgde wel voor een ruimteprobleem. De Stadsschouwburg zou door de uitbouw niet veel meer ruimte creëren.

De Melkweg wilde zijn MAX-zaal uitbreiden om grotere concerten te kunnen geven. Veel artiesten traden niet meer op in de Melkweg, omdat de capaciteit te laag was.

Jim Klinkhamer, architect van de Rabo Zaal, was benaderd door Cor Schlösser, directeur Melkweg, om een idee te ontwikkelen dat een uitbreiding voor de Melkweg zou worden, maar ook voor de Stadsschouwburg Amsterdam. Met de uitbreiding werd bovendien meer ruimte gecreëerd om Toneelgroep Amsterdam te huisvesten.

Jim Klinkhamer had voor de Melkweg al meerdere ontwerpen gemaakt en Cor Schlösser was tevreden over het afgeleverde werk. Nadat een schematische tekening gemaakt was, zijn Jim Klinkhamer en Cor Schlösser naar de Stadsschouwburg Amsterdam gestapt om het idee voor te leggen aan de toenmalig directeur Henk van de Wolf.

Henk van de Wolf was enthousiast over het nieuwe plan, omdat het oude gebouw intact bleef en er een dubbele programmering mogelijk was. De begrijpelijke vraag die volgde op dit gesprek was: 'Wat gaat dit kosten?'

Jim Klinkhamer heeft een kosten raming laten maken voor het nieuwe plan en die kwam uit op een bedrag van zeventig miljoen gulden. Dit bedrag was twee keer zo hoog als de koste van het oorspronkelijke plan, maar met het nieuwe plan was er én een vergrote Melkweg én een compleet nieuwe zaal voor de Stadsschouwburg Amsterdam.

Het idee werd voorgelegd aan Toneelgroep Amsterdam en daar was men zeer positief.

Aanvankelijk was de Stadsschouwburg nogal terughoudend: “Het is het project van Toneelgroep Amsterdam, niet van ons”, werd gezegd. Deze houding veranderde na de aanstelling van Melle Daamen als nieuwe directeur van de Stadsschouwburg en Ivo van Hove van Toneelgroep Amsterdam. Melle Daamen en Ivo van Hove konden beter met elkaar communiceren, wat het project ten goede kwam.

Een uitdaging die van het begin af aan speelde was het tekort ten opzichte van het door de gemeente beschikbaar gestelde project budget. Vervolgens werd ook nog een bezuinigingsronde op de theatertechniek doorgevoerd, hetgeen zorgde voor een nog grotere uitdaging.

Bij de opstelling van het Programma van Eisen waren verschillende partijen betrokken, waaronder Louis Janssen, toen werkend als hoofd techniek bij Toneelgroep Amsterdam. Hij werd gedurende het opstellen van het Programma van Eisen bij de zakelijke leiding geroepen waar hem werd gevraagd of er op de techniek bezuinigd kon worden.

Dat kunnen we wel doen, maar dan hebben we niet meer het theater dat Gerardjan Rijnders wil. Als je de begroting nu rond moet krijgen, vind ik het best dat je het eruit bezuinigt, maar het moet er uiteindelijk weer in terug komen.¹⁴

Onderdelen werden uit het Programma van Eisen gehaald die volgens de wet wel verplicht zijn.

Politiek opportunisme zie ik regelmatig. Ik zie wel dat, om een project haalbaar te maken, je soms dat soort dingen moet doen.¹⁵

Volgens Louis wordt in de politiek een bedrag beschikbaar gesteld om een project te bewerkstelligen, maar zegt de wethouder tegen de betrokken partijen: “Maak het kloppend op dit bedrag en dan zien we later wel wat er nog meer nodig is.”

Op hoog niveau wordt het op deze manier gedaan. Je moet het soms op deze manier doen, want anders gebeurt er niks.¹⁶

Verder verliep de opstelling van het Programma van Eisen soepel.

¹⁴ Quote uit interview Louis Janssen

¹⁵ Quote uit interview Louis Janssen

¹⁶ Quote uit interview Louis Janssen

Zodra het Programma van Eisen compleet was kwamen er weer meer partijen bij kijken om het te kunnen realiseren.

Dick Westerduin werd aangesteld, vanuit DHV, als projectmanager. Hij zorgde ervoor dat het proces soepel verliep. Westerduin was verantwoordelijk voor de vertaling van het Programma van Eisen naar een ontwerp, de budgettaire discipline, de planning en de bewaking van de technische kwaliteit zoals vastgesteld in het Programma van Eisen.

Dat betekent dat je sturing geeft aan de afstemming van de verschillende disciplines, dat je checkt of er voldoende informatie is. Een belangrijk aspect is het risicomangement. Kijken wat er allemaal fout zou kunnen gaan binnen het proces.¹⁷

Jim Klinkhamer was vanaf dag één betrokken bij de RABOzaal. Het eerste ontwerp kwam van hem dus het zou heel vreemd zijn om een ander architectenbureau in te schakelen om het uiteindelijke ontwerp te maken. Het ontwerp dat Klinkhamer had gemaakt viel heel erg in de smaak bij de verschillende instanties.

Roelf Huizinga, hoofd bedrijfsvoering en P&O, was vanuit de Stadsschouwburg betrokkenen bij de realisatie van de RABOzaal.

Het proces is een tijd lang heel erg goed gegaan. Ging ook goed qua bouwvergunningen. Natuurlijk krijg je bezwaarschriften, maar daar waren we behoorlijk snel doorheen. Wat er echt dodelijk in het traject is geweest, is dat we een tijd stil hebben gelegen, door de problemen met de constructie en dat het daarna ongelooflijk moeilijk was om het proces weer op te pakken.¹⁸

Het leek er inderdaad op dat het ontwerp zonder één enkel bezwaarschrift door de aanbesteding zou komen. Totdat bij de derde behandeling en presentatie een nieuw lid bij de Welstandscommissie aanschoof. Deze persoon was het niet eens met de uitstraling van het gebouw en heeft de hele Welstandscommissie achter zich kunnen krijgen. Jim Klinkhamer heeft voor een ander materiaal moeten kiezen voor de buitenkant. In eerste instantie was het zwart hout, hetgeen veranderd is in gecoat staal.

¹⁷ Quote uit interview Dick Westerduin

¹⁸ Quote uit interview Roelf Huizinga

Na deze verandering was de Welstandscommissie het eens met het ontwerp en konden de uiteindelijke aanbesteding en de bouw van start gaan.

Het aardige van bouwprojecten is dat het altijd weer prototypen zijn. Je bouwt nooit twee keer een gebouw en bij het ene project ligt de uitdaging qua complexiteit hoger dan bij het andere.¹⁹

De bouw van de RABOzaal heeft een tijd stil gelegen vanwege onduidelijkheden over de constructie en de vraag of de bedachte constructie alle krachten aan zou kunnen. Door deze onduidelijkheid liepen de kosten nog hoger op. De constructie is uiteindelijk verstevigd wat zorgde voor nog meer kosten en werkuren.

Over het uiteindelijke gebouw is iedereen zeer te spreken.

Ja, ik ben voor negentig, vijftien negentig procent tevreden, maar je blijft ook altijd ontevreden op punten waar je meer hebt willen doen. Dat neem je dan mee naar je volgende opdracht, om het daar wel te bereiken. Er zitten ook veel experimentele dingen in de RABOzaal, daar leer je ook van. Van het succes van de hoofdzaak of van het nadeel van een bijzaak.²⁰

Louis Janssen heeft wel een aantal puntjes die niet helemaal ideaal zijn, maar de ruimte waarop het gebouw neergezet moest worden was niet groter.

Als er nú iemand binnenkomt en vraagt: 'Hoe hebben ze dit nou kunnen bouwen?' Dan weet je: die persoon heeft nooit de keuzes moeten maken. Dat is iets wat veel mensen zich niet realiseren, door stedenbouwkundige omstandigheden en randvoorwaarden wordt je gedwongen bepaalde keuzes te maken.²¹

¹⁹ Quote uit interview Dick Westerduin

²⁰ Quote uit interview Jim Klinkhamer

²¹ Quote uit interview Louis Janssen

Aanbevelingen

Roelf Huizinga:

'Wat heel belangrijk is: maak duidelijk wat de rol van de opdrachtgever is.

Als de opdrachtgever de gemeente is, kun je je als theater puur als gebruiker opstellen.

Dit zorgt er wel voor dat je heel goed je Programma van Eisen moet specificeren. De gemeente blijft terugkijken naar het PvE en als je als gebruiker wat wilt veranderen gebeurt het vaak dat de gemeente zegt: Ja, maar dat staat niet in het Programma van Eisen, dus dat doen we niet.

Als de opdrachtgever de gebruiker zelf is, heb je meer vrijheid om te schuiven. Je kan je vrijer bewegen met veranderingen, maar het is in dit geval wel lastiger om extra geld te krijgen.

Denk goed na over welke positie je in wilt nemen.'

'Zorg dat de kostenpost onvoorzien minimaal op tien procent ligt. Bij projecten met een omvang als de RABOzaal zelfs liever op vijftien procent.'

'Zorg in je bespeling en programmering, in de maanden na de oplevering, voor vrije dagen. Het bouwen van een theater vergt heel veel van je medewerkers en die kunnen door het door vele extra werk overspannen raken.'

Dick Westerduin:

'Tegen een toekomstige projectmanager die het management moet voeren over het bouwen van een theater wil ik zeggen dat het een heel ander soort mensen is waar je mee te maken krijgt. Een heel ander soort cultuur. Mensen zijn vrijer, denken vrijer, vanuit de opdrachtgevers-kant. De mensen in het theater bedenken, vaak te laat, dat ze toch iets anders willen en dan moet je zeggen dat het echt niet meer gaat. Een goede uitleg geven waarom het dan niet meer kan gebeuren.'

'De input van de gebruiker is erg belangrijk. Zonder dat het moet leiden tot een democratisch proces, want bouwen is nou eenmaal geen democratisch proces.'

'Zorg voor een goed Programma van Eisen. Besteed liever drie of vier maanden meer aan het maken van een PvE die je dan weer terug verdient in het ontwerptraject.'

'Zet geen onderdelen in je programma waarvan je eigenlijk, in je achterhoofd, weet dat het niet realiseerbaar is en schuif het vermelden dat het niet haalbaar is niet voor je uit. Dit kan leiden tot frustraties in het proces.'

'Realiseer je ook de risico's die je neemt als je begint aan een proces, waarvan je van meet af aan weet dat het budgettair en/of qua planning niet haalbaar is. Dat lijkt me onverstandig. Dan kan je bij voorbaat beter zeggen dat er onderdelen in het Programma van Eisen geschrapt moeten worden en zorgen dat het ook geaccepteerd wordt dat het niet gerealiseerd wordt.'

Jim Klinkhamer:

'Voorkom zoveel mogelijk het ontslaan van personen gedurende het proces. De nieuwe, niet-ingewerkte personen kunnen nooit hetzelfde bereiken als de personen die zijn vertrokken.'

Louis Janssen:

'Zorg dat je je doel duidelijk voor ogen hebt. Zonder visie en ideeën van de programmering kun je geen Programma van Eisen maken. Zodra je weet wat de visie is achter de zaal kan je de eisen aan de visie koppelen. Zet de artistieke noodzaak voorop.'

'Ga met de opdrachtgever en de gebruikers op excursie naar andere theaters. De indrukken die ze door deze bezoeken krijgen zijn uitstekend voor het vormen van een eigen idee voor het nieuwe theater of de nieuwe zaal.'

'Zorg als gebruiker dat je goed kan verantwoorden waarom je aankopen wilt doen. Als je als gebruiker niet kan uitleggen waarom je een bepaalde lichttafel of geluidstafel wilt, dan krijg je dat er ook niet door bij de commissie en zet ik, als theateradviseur, het niet in de begroting.'

4.3 Muziekkwartier, Enschede

4.3.1 Projectbeschrijving

Het Muziekkwartier is de nieuwe naam voor het Larinkspein en Molenplein, gelegen aan de noordkant van het centrum van Enschede. Het Muziekkwartier is uniek voor Nederland. Het is uniek, omdat meerdere muziek- en cultuurinstellingen gehuisvest zijn aan één plein. In het gebouw 'Muziekkwartier' zijn Stadsschouwburg en Muziekcentrum Enschede, Podium Twente, de Nationale Reisopera, Poppodium Atak, Muziekschool Twente, het Orkest van het Oosten en ArtEZ Conservatorium ondergebracht.

Het voordeel voor deze organisaties dat ze op één plek zijn geconcentreerd, is dat ze zich als één blok naar buiten kunnen promoten.²²

Eind jaren '90 is de aanzet gegeven, door voormalig Rijksbouwmeester Jo Coenen, voor het stedenbouwkundige plan voor het Muziekkwartier. Met dit plan is niks gedaan. Het uiteindelijke plan is gemaakt door de gemeente Enschede, met steun van Stadsstedenbouwer Ton Schaap. De architect, Jan Hoogstad, is via een prijsvraag geselecteerd. Het gehele project heeft 45 miljoen euro gekost.

²² Quote www.enschede-stad.nl

4.3.2 Procesverloop

Marco Rouw werkte tijdens de ontwikkeling en uitvoering van het Muziekkwartier als technicus bij Stadsschouwburg Enschede. Destijds was er een andere hoofd techniek die nauwer betrokken was bij de realisatie van het Muziekkwartier. Marco Rouw was wel betrokken bij het opstellen van het Programma van Eisen, waarna, naar eigen zeggen, de gordijnen dicht gingen en hij pas weer inzicht en inspraak kreeg tijdens de aanbesteding van het technisch bestek.

Hans Verheijdt, DHV Advies, was vanaf het begin betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van het Programma van Eisen, als projectmanager. Hij was aangesteld in deze functie, maar hoorde vervolgens weinig meer van de opdrachtgever. Verheijdt vond het wel erg lang duren voordat er iets gebeurde en heeft toen besloten om te bellen naar de gemeente Enschede. Uit dit gesprek bleek dat er al een planning en andere afspraken gemaakt waren. Hans Verheijdt heeft vanaf dag één een duidelijke taak gehad in dit project: het halen van de gestelde datum. De datum stond vast omdat het een officiële opening zou worden in aanwezigheid van koningin Beatrix.

Na de opstelling van het Programma van Eisen moest direct al een hobbel genomen worden. Het Programma van Eisen was opgesteld op basis van een budget van vijftig miljoen euro. Wegens bezuinigingen werd er vijf miljoen euro gekort. In deze bezuinigingsronde heeft Hans Verheijdt uiteindelijk de knoop doorgehakt waarop gekort werd. Hij moest uiteraard zo beslissen dat het idee van het Programma van Eisen nog steeds hetzelfde was en het binnen de planning te realiseren was.

Ook de communicatie verliep moeizaam volgens Marco Rouw. Er waren geen directe communicatiemogelijkheden tussen de verschillende instanties. Er moest constant via de gemeente gecommuniceerd worden, wat veel tijd kostte en zorgde voor frustraties bij de gebruiker.

Wat voor de interne organisatie beter was geweest, is dat de gebruiker de opdrachtgever zou zijn. Wij, als gebruiker, werden nu constant afgerekend op onderdelen die niet goed waren en we moesten alles regelen, maar konden niet direct communiceren met de bedrijven. Alle communicatie verliep via de gemeente. Er ontstond een driehoeksverhouding, waarvan de derde poot mistte.²³

²³ Uit interview met Marco Rouw

Daarnaast werd tijdens de realisatie het toenmalige hoofd techniek overspannen waarschijnlijk doordat hij te veel hooi op zijn vork nam. Naast de functie hoofd techniek, had deze persoon ook de functie hoofd facilitaire dienst. Dit zorgde voor nog meer onduidelijkheid vanuit de gebruiker, naar de opdrachtgever en andere betrokken partijen. Na de aanstelling van Marco Rouw als hoofd techniek heeft hij de functie facilitaire dienst aan een ander persoon gegeven.

Hans Verheijdt hield graag een afstand tot de gebruiker.

Ik ga anders een gebouw maken voor de gebruikers. Doe ik uiteindelijk ook, maar de opdrachtgever blijft de gemeente.²⁴

De gebruiker, waaronder Marco Rouw, werd op afstand gehouden. De gebruiker was aanwezig bij het maken van het Programma van Eisen, maar het verdere proces en de aanpassingen van het programma kreeg de gebruiker niet mee. Gedurende het project werden er aanpassingen gedaan door regelgeving, budget, voorschriften, alleen bleef de gebruiker vast houden aan wat er in het Programma van Eisen staat. Van de verdere ontwikkeling had de gebruiker geen weet.

De processen in de uitvoering van een Programma van Eisen zijn lastig om in een rechte lijn te houden. De processen zijn op zichzelf rechtlijnig, maar er hangt heel veel samen met de organisatie en beslissingsbevoegdheden van mensen. Hier wordt te weinig aandacht aan besteed binnen een theater.²⁵

De belangen van de gemeente Enschede waren anders dan die van de gebruiker. De gemeente Enschede was de opdrachtgever, oftewel de gemeente had het laatste woord in de beslissing op welke onderdelen er bezuinigd werd en welke partij onderdelen mocht gaan uitvoeren. Een financieel goedkoper aanbod is aantrekkelijker dan een duurder aanbod. Een goedkoper aanbod betekent niet gelijk dat het een verkeerde en slechte keus is, maar bij het Muziekkwartier heeft het geleid tot het aanpassen van onderdelen. Onderdelen die vanwege de bezuiniging goedkoper zijn gemaakt, maar waar nu alsnog het bezuinigde geld in wordt gestoken om onderdelen passend te maken of te repareren.

²⁴ Uit interview met Hans Verheijdt

²⁵ Uit interview met Hans Verheijdt

Martin Haars raakte pas betrokken bij het project vanaf het definitieve ontwerp, omdat hij in deze periode ging werken bij Prinssen en Bus, het adviesbureau dat meewerkte aan de bouw. Martin geeft aan dat juist in de beginfase van het bedenken van een theater veel fouten worden gemaakt.

Ik vergelijk het vaak met beton. Als het gestort wordt is het helemaal nog vloeibaar, maar naarmate de tijd verstrijkt wordt het harder en onverzettelijk en kan je het niet meer verplaatsen.²⁶

Oftewel bedenk goed waar en hoe je het beton wilt hebben, anders kan het voor onverzettelijke problemen zorgen.

Martin was de persoon die zich met alle technische aspecten, in de breedste zin van het woord, bezighield: Hijstechniek, geluid, licht, stoffering en andere theatertechnische inventaris. Als theateradviseur geef je wat nodig is, aan de elektrotechnisch adviseur. In deze communicatie is het één en ander misgegaan. De elektrotechnisch adviseur heeft onderdelen niet meegenomen die wel aangegeven waren door de theateradviseur. Dit heeft geleid tot de situatie dat er nog steeds elektromonteurs in het Muziekkwartier rondlopen.

²⁶ Uit interview met Martin Haars

Aanbevelingen

Marco Rouw:

'Zorg een paar maanden vóór de oplevering van het gebouw dat de gebruiker al in het gebouw aanwezig is. Onderdelen die in dit stadium nog aanpasbaar zijn worden dan zichtbaar. De gebruiker ziet toch dingen die net anders kunnen waardoor de functionaliteit van het gebouw verbeterd. Dit zorgt heel vaak niet voor extra kosten, maar valt binnen het budget.'

'Leg de eisen, als gebruiker, goed vast in het Programma van Eisen. Het PvE werkt als leidraad voor de bouw. Vaak wordt teruggekeken naar wat in het Programma van Eisen staat als er onduidelijkheden ontstaan.'

Hans Verheijdt:

'Zorg dat de theatertechniek tegelijkertijd met de rest van het gebouw aanbesteed wordt. Momenteel wordt dit in een (te) laat stadium gedaan, waardoor er coördinatieproblemen ontstaan in de uitvoering en heel veel druk in de planning. Door eerder de theatertechnische voorzieningen aan te besteden is het mogelijk een goede coördinatie en afstemming met de uitvoerende partijen te organiseren. Hierdoor kan ook de verantwoordelijkheid gelegd worden bij de uitvoerende partijen.'

Martin Haars:

'Controleer heel goed je tekeningen. Wees er in een vroeg stadium bij en controleer elke centimeter van een tekening. Daarnaast blijft het bouwen van een theater mensenwerk en zie je als mens dingen over het hoofd.'

5. Conclusie

Het bouwen van een theater blijft mensenwerk. Het geheel uit de weggaan van obstakels is onmogelijk. Het belangrijkste probleem bij een bouwproject is de communicatie tussen de vele betrokkenen. Bouwen doe je immers niet alleen. De communicatie tussen al deze individuen, instanties en belanghebbenden is daarbij vaak de grootste valkuil. Daarnaast zijn er obstakels zoals de toegewezen locatie of het beschikbare budget.

Voordat je begint met het maken van een Programma van Eisen moet je zorgen dat je je idee over en visie op die zaal duidelijk voor ogen hebt. De programmering die je in de zaal wilt neerzetten moet duidelijk zijn. Als je niet weet wat je met de zaal wilt doen, kan je ook niet de juiste wensen formuleren voor het Programma van Eisen.

Ga op excursie om verschillende theaters te bezoeken. Kijk naar positieve en negatieve onderdelen, vanuit jouw oogpunt, om een beter idee over je eigen theater te vormen. Bezoek zo veel mogelijk theaters. Elk theater heeft positieve en negatieve dingen. Vraag bij het bezoek ook naar het verloop van het bouwproces. Dit kan jou helpen om sommige fouten te vermijden en het proces beter te laten verlopen.

De betrokkenheid van de gebruiker is per project wisselend. Onder de geïnterviewden verschilt de mening over de betrokkenheid en aanwezigheid van de gebruiker tijdens het realisatieproces. De ene helft wil graag de gebruiker dicht op de realisatie hebben. De andere helft vindt dat het de rol van de gebruiker is om het Programma van Eisen goed op te stellen en het vervolgens uit handen te geven. De gebruiker moet wel zorgen dat het Programma van Eisen goed is opgesteld, maar heeft daarna geen inzage of inspraak meer in het proces.

Ik vind zelf de betrokkenheid van de gebruiker erg belangrijk. De gebruiker is uiteindelijk de persoon die zich het gebouw eigen moet maken. Zodra de gebruiker geen idee heeft welke ontwikkelingen er plaats hebben gevonden gedurende het realisatieproces komt hij of zij voor verrassingen te staan die niet nodig zijn.

Ook als de gemeente de opdrachtgever is, moet de gebruiker betrokken worden bij het proces en daarop invloed uit kunnen oefenen.

Zorg dat het Programma van Eisen uitgebreid en compleet is. Denk niet dat, wat jij beschouwt als algemene kennis, niet opgenomen hoeft te worden in het Programma van Eisen. Denk niet dat andere medewerkers die algemene kennis hebben. Schrijf alles op. Het Programma van Eisen wordt er vaak bij gepakt om te kijken of de weg die wordt ingeslagen overeenkomt met de opgeschreven weg. De wens van de gebruiker moet wel gehaald worden. De functionaliteit van het bedrijf mag niet lijden onder de keuzes die gemaakt worden.

6. Dankwoord

Ik wil graag in eerste instantie Harm van Dijk en Anke Nust bedanken voor de begeleiding tijdens het schrijven van mijn scriptie.

Harm van Dijk voor de adviezen over de richting waarmee ik mijn scriptie op kon gaan. Daarnaast ook de tijd die hij erin heeft gestoken.

Anke Nust wil ik bedanken voor de begeleiding vanuit school. Het kijken naar de structuur en de vorm van mijn scriptie.

Han Buhrs als vervangende begeleider van Anke Nust.

Verder wil ik de volgende personen bedanken voor de medewerking:

Hans Verheijdt, DHV Advies

Martijn Broekman, DHV Advies

Niek Janssen, DHV Advies

Jim Klinkhamer, Jonkman en Klinkhamer Architectenbureau

Dick Westerduin, Stevens en Van Dijk

Louis Janssen, TheaterAdvies

Tim Sluiter, DP6 Architectenbureau

Martin Haars, Koninklijke Schouwburg Den Haag

Marco Rouw, Muziekkwartier Enschede

Niko Bovenberg, Theaterschool Amsterdam

7. Bronnenlijst

- www.programmavaneisen.com
- <http://www.bouwadviesvoorpodia.nl/programma.html>
- Interviews

Foto's voorkant:

- Bouw DeLaMar: Dijkstra
- Voorgevel DeLaMar: www.smuc.nl