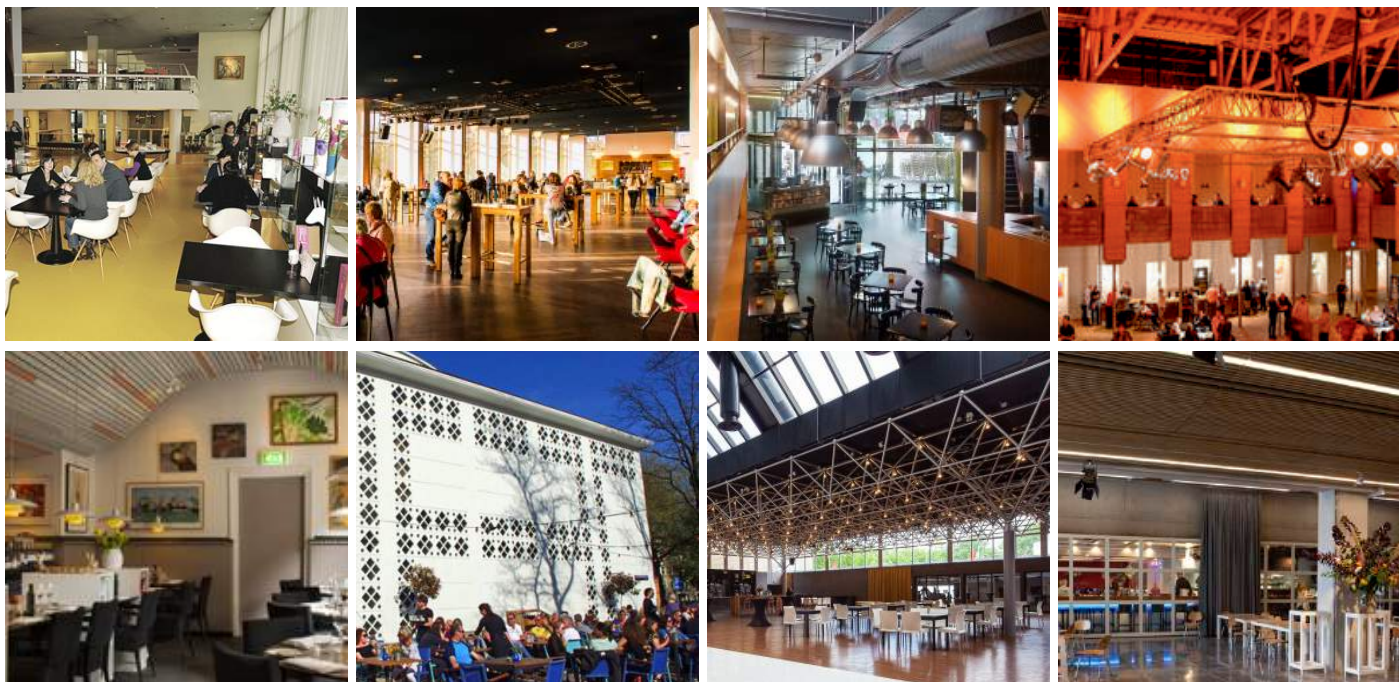




ONTVANGST VOOR AANVANG

Een onderzoek naar het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie voor de horecagelegenheid in het voorhuis van theatergebouwen in Nederland

Sophie Stravens
P5 Rapport

Management in the Built Environment, Technische Universiteit Delft

30 juni 2017



Onderzoek

Titel: Ontvangst voor aanvang
Onderwerp: Onderzoek naar het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en –realisatie voor de horecagelegenheid in het voorhuis van theatergebouwen in Nederland

Datum: 30 juni 2017

Eerste mentor TU Delft: Dr. Ir. L.H.M.J. (Louis) Lousberg
Tweede mentor TU Delft: MSc. Arch. H.J.M. (Herman) Vande Putte

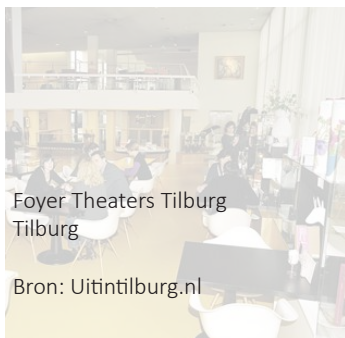
Begeleider Theateradvies bv: Dhr. G. (Gerbrand) Borgdorff MA

Personalia

Naam: Sophie Stravens
Adres: Spoorlaan 320-03
5038CC Tilburg
Mobiel nummer: 06 - 51 83 73 33
Email: sophiestravens@gmail.com

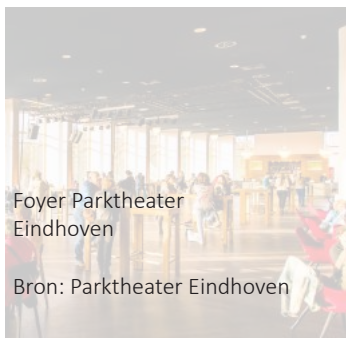
Opleidingsinformatie

Instelling: Technische Universiteit Delft
Faculteit: Bouwkunde
Master: Architecture, Urbanism and Buildings Sciences
Mastertrack: Management in the Built Environment
Studie nummer: 4041291



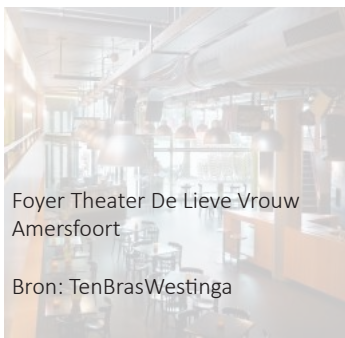
Foyer Theaters Tilburg
Tilburg

Bron: Uitintilburg.nl



Foyer Parktheater
Eindhoven

Bron: Parktheater Eindhoven



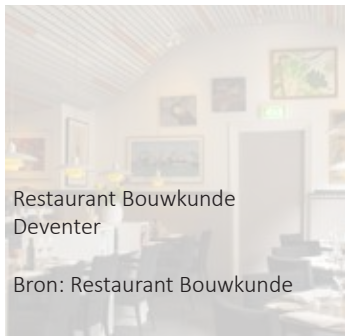
Foyer Theater De Lieve Vrouw
Amersfoort

Bron: TenBrasWestinga



Foyer Theater aan de Schie
Schiedam

Bron: Theater aan de Schie



Restaurant Bouwkunde
Deventer

Bron: Restaurant Bouwkunde



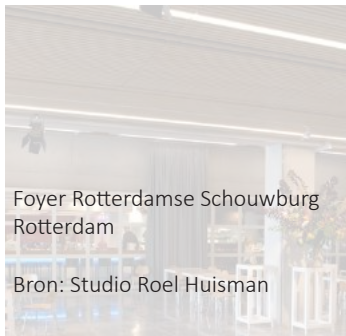
Terras Podium Mozaiek
Amsterdam

Bron: lens.nl



Foyer Schouwburg en centrum
voor de Kunsten De Lawei
Drachten

Bron: TenBrasWestinga



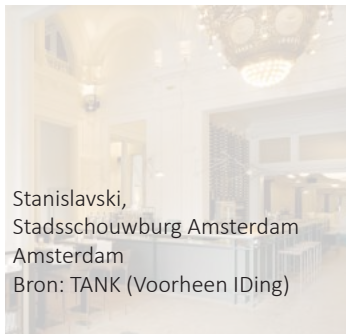
Foyer Rotterdamse Schouwburg
Rotterdam

Bron: Studio Roel Huisman



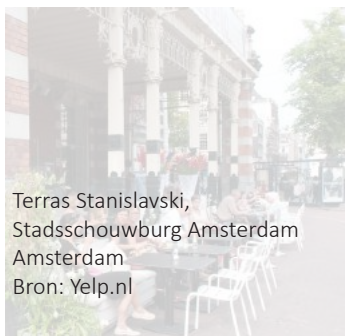
Foyer Theater de Leest
Waalwijk

Bron: TenBrasWestinga



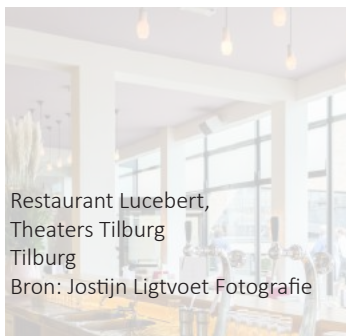
Stanislavski,
Stadsschouwburg Amsterdam
Amsterdam

Bron: TANK (Voorheen IDing)



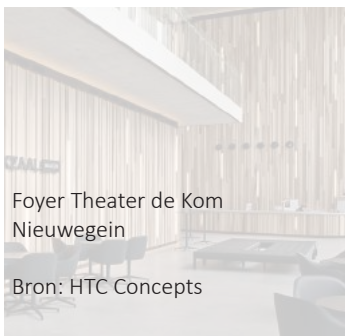
Terras Stanislavski,
Stadsschouwburg Amsterdam
Amsterdam

Bron: Yelp.nl



Restaurant Lucebert,
Theaters Tilburg
Tilburg

Bron: Jostijn Ligtoet Fotografie



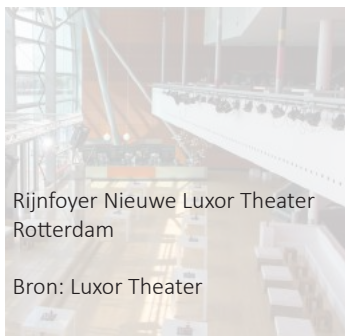
Foyer Theater de Kom
Nieuwegein

Bron: HTC Concepts



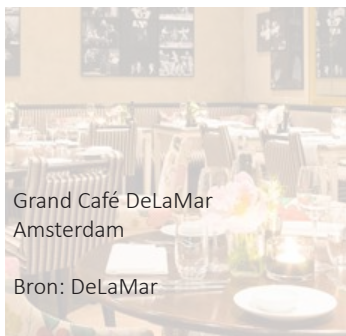
Zaal met doorkijk foyer,
Cultuurwerkplaats Islemunda
IJsselmonde

Bron: TenBrasWestinga



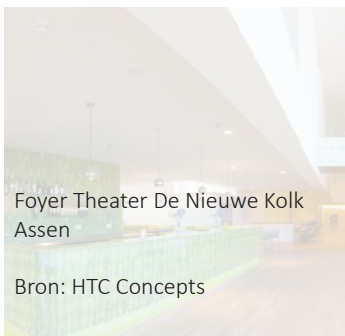
Rijnfoyer Nieuwe Luxor Theater
Rotterdam

Bron: Luxor Theater



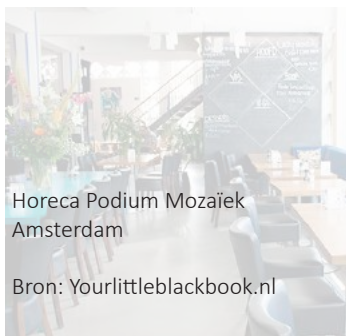
Grand Café DeLaMar
Amsterdam

Bron: DeLaMar



Foyer Theater De Nieuwe Kolk
Assen

Bron: HTC Concepts



Horeca Podium Mozaiek
Amsterdam

Bron: Yourlittleblackbook.nl

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerrapport aan TU Delft, MSc Management in the Built Environment. Dit P5 rapport “Ontvangst voor aanvang” presenteert het afstudeerproces en de resultaten.

Dankwoord

Het proces van afstuderen had ik nooit succesvol kunnen doorlopen zonder hulp en ondersteuning van een heel aantal personen, die ik bij dezen graag wil bedanken.

Allereerst Dr. Ir. L.H.M.J. Lousberg, mijn eerste begeleider vanuit de TU Delft, die vanaf moment één enthousiast was en me heeft willen helpen mijn onderzoek tot een succes te maken. Alle begeleidingen en gesprekken, waarin altijd ruimte en rust was om alles te bespreken, hebben er voor gezorgd dat ik mijn afstuderen heb doorgezet en uiteindelijk een mooi rapport kan opleveren. Heel erg bedankt voor alle begeleidingen, het delen van kennis en tips, de constructieve en heldere feedback en vooral ook uw vertrouwen.

MSc. Arch. H.J.M. Vande Putte, mijn tweede begeleider vanuit de TU Delft, die ook vanaf moment één betrokken was bij mijn afstudeerproces. Uw passie voor het vak is zeer groot en dat weet u over te dragen. Bedankt voor alle begeleidingen, de kritische maar opbouwende feedback en alle onderzoeks- en levenslessen die voor een zeer leerzaam en waardevol afstudeertraject hebben gezorgd.

Dhr. G. Borgdorff MA, directeur van Theateradvies bv en mijn begeleider vanuit de praktijk. Ook u was vanaf het eerste moment betrokken en altijd enthousiast, wat elke keer weer voor een enorme dosis inspiratie en motivatie zorgde. Ontzettend bedankt voor uw vertrouwen, positiviteit, het delen van uw kennis en uw netwerk en enorme gastvrijheid van u en alle andere medewerkers van Theateradvies bv.

Verder wil ik alle informanten heel hartelijk bedanken voor hun waardevolle input.

Als laatste, maar zeker niet als minste: Iedereen die me tijdens mijn zoektocht persoonlijk heeft bijgestaan en in het bijzonder Els, Wil en Marie-José Stravens. Veel woorden zijn niet nodig, maar zonder jullie had ik mijn afstuderen niet op deze manier kunnen afronden. Heel veel dank.

Doel en opbouw van het onderzoek

Doel van mijn onderzoek is inzicht geven in het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie van een horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw en het ontwikkelen van een model ter verbetering daarvan.

Dit inzicht is 4-ledig:

1. WANNEER: Meer inzicht in een succesvolle procesaanpak (in tijd) van strategieontwikkeling
2. WAT: Meer inzicht in de inhoudelijke aspecten waarover nagedacht het strategieontwikkelingsproces
3. WIE: Meer inzicht in wie input moeten leveren tijdens het proces
4. HOE: Meer inzicht in nuttige hulpmiddelen om het proces te doorlopen

Hiervoor heb ik gekozen omdat het een onderwerp is wat op dit moment bij veel theaterorganisaties in Nederland speelt.

Het rapport is als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk 1: Vooronderzoek & Onderzoeksopzet

Het eerste hoofdstuk beschrijft allereerst de aanleiding voor het onderzoek en het onderzoeksveld: theaterorganisaties en hun vastgoed in Nederland.

De huidige stand van zaken in de theaterwereld in Nederland wordt weergegeven. Trends en ontwikkelingen zijn beschreven. Veel theaterorganisaties kampen met financiële problemen die ze meestal op willen lossen door de horecafunctie te versterken. Daarnaast is er maatschappelijke kritiek op het eenzijdige en beperkte gebruik van theatergebouwen. Uitbreiding van de horecafunctie in het voorhuis van het theatergebouw, met ruimere openingstijden, kan mogelijk bijdragen aan een oplossing.

In dit hoofdstuk werk ik de potentie en de “haken en ogen” die samenhangen met de uitbreiding van de horecafunctie uit. Dit leidt tot de probleemstelling, de vraagstelling en de gekozen onderzoeksmethodologie.

Hoofdstuk 2: Vastgoedmanagement

Vastgoedmanagement beschrijft de theorie dat het vastgoed optimaal ingericht moet zijn om de gewenste activiteiten en bedrijfsprocessen zo goed mogelijk uit te kunnen voeren. Binnen dit onderzoek hebben theaterdirecties als doel waarde te creëren voor hun theaterorganisatie door middel van uitbreiding van de horecagelegenheid in het voorhuis van hun theatergebouw. Aanpassing van activiteiten leidt mogelijk tot aanpassing van het vastgoed.

In dit hoofdstuk wordt eerst de theorie van vastgoedmanagement beschreven. Vervolgens wordt deze vergeleken met de huidige praktijk die beschreven is in hoofdstuk 2. Op basis van die vergelijkingen worden de theorieën gespecificeerd voor het onderzoeksveld.

Hoofdstuk 3: Managementmethodes

In hoofdstuk 3 worden de managementmethodes beschreven. Deze dienen met name om meer inzicht te geven in de mogelijke processtructuur van de horecaontwikkeling en –realisatie en betrokkenheid van actoren.

Hoofdstuk 4: Casestudies

Hoofdstuk 4 richt zich op reeds doorlopen processen in de praktijk en laat zien welke lessen hieruit geleerd kunnen worden.

Hoofdstuk 5: Eindproduct: Het theatervastgoedstrategiemodel

Hoofdstuk 5 is een presentatie van het uiteindelijke model. Na het bestuderen van procesaanpak (“wanneer”), inhoudelijke aspecten (“wat”) en betrokkenheid (“wie”) voor het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie, moet het model inzicht bieden in de mogelijkheden voor de procesaanpak van het uitbreiden van horecafunctie in het voorhuis van een theatergebouw. Dit om de waarde van het theatervastgoed te vergroten of versterken. Naar aanleiding van het model worden ook enkele hulpmiddelen (“hoe”) aangedragen.

Hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen

Hoofdstuk 6 vat de conclusies van het onderzoek samen. Daarnaast worden er aanbevelingen gedaan voor nader wetenschappelijk onderzoek en voor de praktijk.

Hoofdstuk 7: Reflectie

In hoofdstuk 7 wordt gereflecteerd op het gepresenteerde onderzoek en het onderzoeksproces.

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is ontstaan vanuit passie voor theater en de drive om met mijn wetenschappelijke achtergrond en kennis over vastgoedmanagement een bijdrage te leveren aan de uitdagingen binnen deze sector.

I. Verkenning van het onderzoeksveld en onderzoeksvoorstel

Het stilstaan en het verkrijgen van nieuwe inzichten en perspectieven, het daarover nadenken en met anderen in gesprek gaan is waardevol en van groot maatschappelijk belang. Deze mening wordt gedeeld door velen in de culturele sector. Theatergebouwen bieden de fysieke ruimte om dit alles te doen door middel van podiumkunsten. Maar niet alleen artiesten gaan door middel van hun podiumkunsten “in dialoog” met het publiek. Het voorhuis van het theatergebouw biedt hiervoor ook ruimte voor bezoekers onderling.

Afgelopen jaren zijn er nieuwe ontwikkelingen zichtbaar in de theatersector. Theaterorganisaties in het hele land kampen met gelijke problemen. Een teruglopende en andere vraag van bezoekers voor de podiumfunctie, de inkomsten lopen terug en het niet functioneel, beperkte gebruik van het vastgoed van theaterorganisaties wordt als probleem gezien. Tegelijkertijd is er meer aandacht voor de kwaliteit van de ruimte van het voorhuis in het theatergebouw. De gebouwen moeten op een andere manier worden ingezet door haar gebruikers.

In veel gevallen wordt als oplossing gekozen voor een uitbreiding van de horecagelegenheid. Theaterorganisaties hopen hiermee (1) meer inkomsten te genereren, (2) hun gebouw tot de “huiskamer van de stad” te maken en (3) de theaterbeleving van de podiumfunctie te vergroten. Achteraf blijkt de gewenste synergie tussen de theater- en horecaorganisatie niet optimaal of zeer complex en leidt de ontwikkeling van de nieuwe horecagelegenheid niet altijd tot een meerwaarde voor beide organisaties.

De probleemstelling is nader gedefinieerd met behulp van de “wwwwhh”-analyse methode (“Waar, Waarom, Wat, Wanneer, Wie, Hoe”) (Boeijen, Daalhuizen, Zijlstra, & Schoor, 2013):

- WAAR: Het onderzoeksveld betreft een horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw in Nederland.
- WAAROM: De horecagelegenheid heeft de potentie een antwoord te bieden op de huidige financiële problemen en maatschappelijke problemen.

Het proces van ontwikkeling en realisatie van een nieuwe horecagelegenheid voelt voor theaterorganisaties niet zelden als uitproberen. Ook specialisten in de theater- en horecasector geven aan dat degelijk onderzoek door theaterorganisaties naar de implementatie of uitbreiding van een horecagelegenheid in hun theatergebouw vaak ontbreekt. Op dit moment heeft het proces vaak meer de vorm van “trial and error” dan dat er een goed onderzoek aan vooraf gaat. Hierdoor is de kans aanzienlijk dat een toegepast concept niet goed werkt.

Om een oplossingsrichting hiervoor te bieden, wordt het probleem verder ontleed:

- WANNEER: Wanneer moeten bepaalde stappen worden genomen in het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie?
- WAT: Wat is inhoudelijk van belang bij vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie?
- WIE: Wie moeten er betrokken worden tijdens het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie?
- HOE: Hoe (met welke hulpmiddelen) kan het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie gemakkelijker worden doorlopen?

Hierop is het doel van het onderzoek gebaseerd. Doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een nieuw model voor de vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie voor theaterorganisaties in Nederland. Het beoogde nieuwe model, het **theatervastgoedstrategie-model**, moet inzicht bieden in: processtructuur (“wanneer”), inhoudelijke aspecten waarover nagedacht moet worden (“wat”), betrokkenen (“wie”), en nuttige hulpmiddelen (“hoe”).

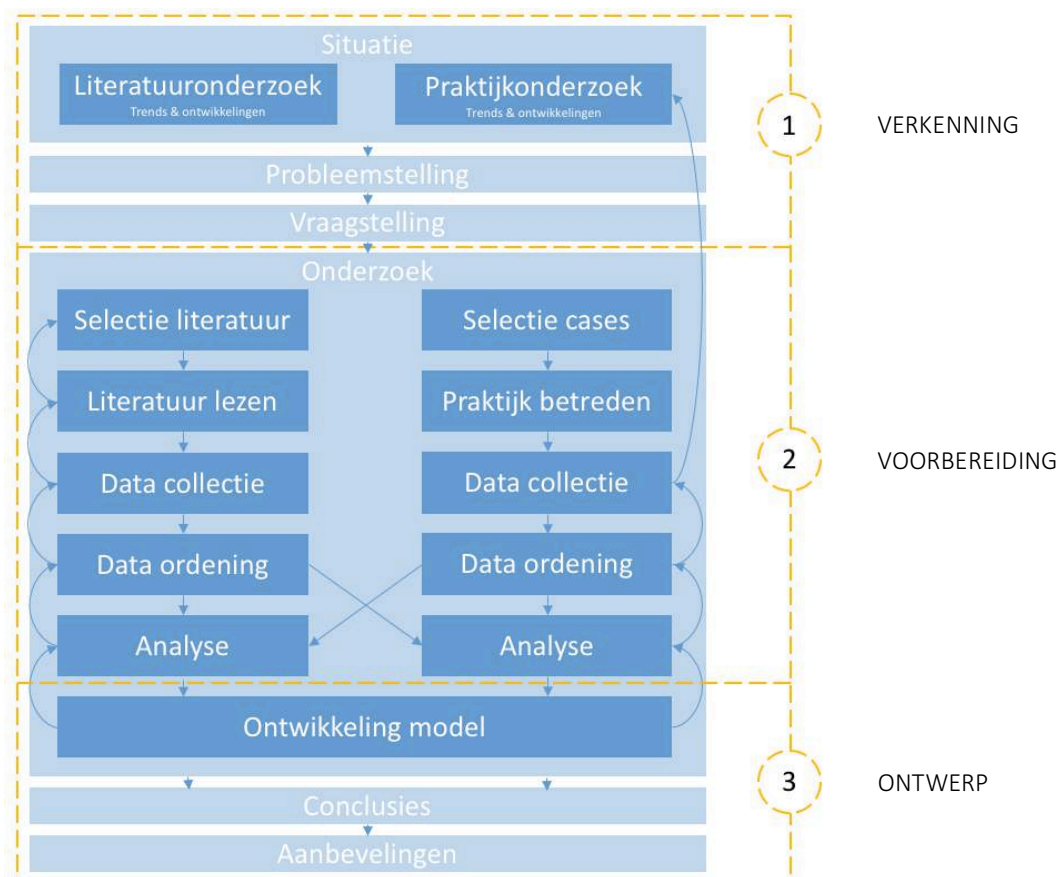
De hoofdvraag van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

Hoe kan er houvast gegeven worden aan het proces van vastgoedstrategieontwikkeling voor een theaterorganisatie, zodat het potentieel van een horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw gebruikt kan worden voor de gewenste waarde voor de theaterorganisatie?

Om tot een antwoord op deze hoofdvraag te komen zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke theoretische modellen zijn er voor het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en hoe is dat van toepassing op dit onderzoeksveld?
2. Welke methodes zijn er voor de procesaanpak?
3. Wat blijkt uit een vergelijking van theorie en praktijk?

Als onderzoeksmethode is een combinatie van Creative Problem Solving (CPS) (Boeijen et al., 2013) en de methodologie van Eisenhardt (1989) gebruikt. De onderzoeksaanpak kan als volgt visueel worden weergegeven:



Afb. 1. Onderzoeksaanpak (eigen afbeelding)

De getallen in de gele cirkels verwijzen naar de verschillende fasen tot het beoogde eindproduct (op basis van de CPS-methode). Fase 1 heeft als doel het verkennen van de huidige situatie en kaders van het onderzoek door het formuleren van een probleemstelling en onderzoeksvragen. In fase 2 wordt het ontwerp van het nieuwe model voorbereid door onderzoek en analyse in literatuur en praktijk. Hierin worden de deelvragen beantwoord. Fase 3 bestaat uit de het ontwerpen en de presentatie van het nieuwe model. De conclusie van het onderzoek wordt uiteengezet. Daarnaast worden er aanbevelingen gedaan voor nader wetenschappelijk onderzoek en de praktijk.

II. Voorbereiding ontwerp: Conclusies deelvragen

Deelvraag 1:

1. Welke theoretische modellen zijn er voor het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en hoe is dat van toepassing op dit onderzoeksveld?

Binnen de definitie van vastgoedmanagement van zowel De Jonge et al. (2009) en Brown et al. (1993) is het doel het vastgoed op een zodanige manier te beheren, dat de activiteiten die in het vastgoed plaatsvinden (operationeel niveau) om de doelen van de organisatie (gesteld op strategisch niveau) te behalen, zo goed mogelijk ondersteunen. Hiermee wordt door het vastgoed de verbinding gelegd (of versterkt) tussen operationeel en strategisch niveau. Binnen het vastgoedstrategieontwikkelingsproces wordt input vertaald naar de gewenste output: een ontwerp voor een mogelijk, gewenste aanpassing van het vastgoed. Binnen dit onderzoeksveld is dat waarschijnlijk een verbetering en/of uitbreiding van het bestaande theatergebouw.

De vastgoedmanagementtheorie stelt dat een organisatie verdeeld kan worden in 3 niveaus; het strategisch, tactisch en operationeel niveau, welke alle drie invloed uitoefenen op de ontwikkeling en/of implementatie van de vastgoedstrategie en daarom input dienen te leveren. Dit onderzoeksveld betreft een ontwikkelingsopgave van een horecagelegenheid in een theatergebouw. Hierbij zijn twee organisaties betrokken: de theaterorganisatie en de horecaorganisatie. Daarnaast worden 4 perspectieven aangedragen om de opgave te bekijken (organisatorisch, financieel, functioneel en technisch). Met de 3 managementniveaus en de 4 perspectieven kan inzicht gegeven worden in de betrokkenheid ("WIE") tijdens het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie.

Het DAS Framework van De Jonge et al. (2009) ("DAS" staat voor "Design Accomodation Strategy") wordt aangedragen nuttig voor het bieden van inzicht in de inhoudelijke aspecten van het proces ("WAT") van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie.



Afb. 2. DAS Frame (eigen afbeelding o.b.v. (Jonge et al., 2009))

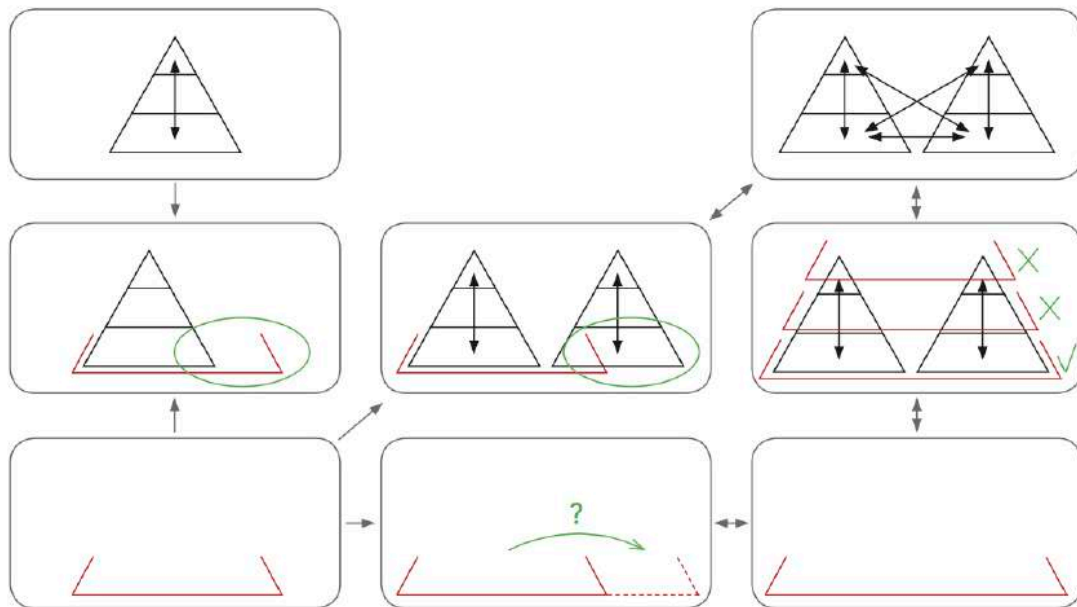
Het DAS Frame bestaat uit 4 hoekstenen:

1. Huidige vraag: bedrijfsprocessen en bijbehorende activiteiten
2. Toekomstige vraag: gewenste bedrijfsprocessen en gewenste activiteiten
3. Huidig aanbod: huidige staat van het vastgoed
4. Toekomstig aanbod: gewenste staat van het vastgoed

En 4 tussenliggende stappen:

1. Vaststellen huidige (mis)match: (mis)match tussen de huidige organisatie (huidige vraag) en het bestaande vastgoed (huidig aanbod);
2. Vaststellen toekomstige (mis)match: (mis)match tussen de toekomstige organisatie (toekomstige vraag) en het bestaande vastgoed (huidig aanbod);
3. Het ontwikkelen, afwegen en selecteren van alternatieven: alternatieven voor mogelijke aanpassingen van het vastgoed (de zoektocht naar een match tussen toekomstige vraag en toekomstig aanbod);
4. Stappenplan tot realisatie: Proces om huidig aanbod te transformeren tot het geselecteerde toekomstige aanbod.

Het DAS Frame aangepast op de praktijk van dit onderzoeksveld (op basis van het veldonderzoek in fase 1). Dit is visueel weergegeven in afbeelding 3:



Afb. 3. Voorstel DAS Frame voor praktijk (eigenlijk afbeelding, gebaseerd op Jonge et al. (2009))

Toelichting afbeelding 3:

- Hoeksteen linksboven: Theaterorganisaties (gerepresenteerd door de driehoek) proberen met hun activiteiten (op operationeel niveau) en bedrijfsprocessen hun doelen (gesteld op strategisch niveau) zo goed mogelijk te behalen.
- Hoeksteen linksonder: Representatie van het huidige theatergebouw.
- Tussenstap links-midden: Er is ruimte in het huidige gebouw voor het uitvoeren van extra activiteiten.
- Hoeksteen rechtsboven: De theaterorganisatie wil haar activiteiten uitbreiden met een uitgebreidere, nieuwe horecaorganisatie (gerepresenteerd door de toevoeging van een tweede driehoek). Het doel is dat de twee organisaties activiteiten uitvoeren waarbij de doelen van de organisatie zelf behaald worden (pijlen in de piramides zelf), maar de activiteiten van de ene organisatie ook bijdragen aan de doelen van de andere organisatie (schuine pijlen tussen de piramides). Omdat de activiteiten van beide organisaties in één ruimte plaatsvinden, moeten deze worden uitgelijnd (horizontale pijl).
- Tussenstap midden-midden: Het huidige theatergebouw is waarschijnlijk niet optimaal ingericht voor de gewenste, toekomstige activiteiten en bedrijfsprocessen. Het bestaande gebouw kan belangrijke input leveren betreffende de mogelijkheden, maar ook beperkingen voor de toekomstige activiteiten en doelen van beide organisaties (pijl van deze tussenstap naar hoeksteen rechtsboven).
- Tussenstap rechts-midden: Er worden verschillende varianten ontwikkeld voor het toekomstige theatergebouw. Deze varianten worden getoetst en afgewogen op basis van de toekomstige vraag (hoeksteen rechtsboven). De meest geschikte variant wordt geselecteerd als het gewenste toekomstig gebouw.
- Hoeksteen rechtsonder: Representatie van het gewenste, toekomstige theatergebouw (met nieuwe horecagelegenheid).
- Tussenstap midden-onder: Er wordt een plan gemaakt om het huidige theatergebouw te transformeren naar het gewenste toekomstig theatergebouw. De verandering zal waarschijnlijk een verbetering of expansie van het huidige gebouw zijn.

Het DAS Frame is een conceptueel model waarin verschillende hulpmiddelen geplaatst kunnen worden ("HOE").

Deelvraag 2:

De vastgoedmanagementtheorie geeft beperkt houvast voor de structuur van het proces. Dit leidt tot deelvraag 2, een onderzoek naar managementmethodes voor procesaanpak.

2. Welke methodes zijn er voor de procesaanpak?

De projectmanagementtheorie geeft vrij concrete ontwerpaspecten voor een processtructuur in tijd ("WANNEER"). Er wordt een fasering van 7 fasen voorgesteld om meer inzicht te bieden in de processtructuur. Elke fase wordt afgesloten met een bepaald eindproduct, passend bij de inhoud van de fase ("WAT"). Met name belanghebbenden worden in het proces betrokken ("WIE").

De procesmanagementtheorie is minder specifiek en concreet. Het gaat uit van het benutten van de context van de opgave, een creatieve zoektocht met dynamiek en beweging, en het samenwerken in een netwerk waarin complexiteit en flexibiliteit worden erkent. De procesmanagement gaat ook uit van fasering maar deze moet per project gespecificeerd worden. De theorie geeft ook de aanbeveling voor zachte koppeling tussen de fasen ("WANNEER"). Bovendien moeten er binnen elke fase genoeg varianten ontwikkeld worden om tot een robuust eindresultaat te komen. Elke fase bestaat dan ook uit een divergerend, convergerend en consoliderend deel; overeenkomstig met de vorm van een wyber ("WAT"). Tijdens het proces moeten de direct belanghebbenden betrokken worden. De procesmanagementtheorie raadt aan ook experts te betrekken. De actoren moeten volgens de laatste theorie samenwerken in een horizontaal netwerk waarin kennis en ideeën worden uitgewisseld ("WIE").

Binnen beide theorieën worden, net als binnen de vastgoedmanagementtheorie, een "grabbelton" aan hulpmiddelen aangereikt ("HOE").

Conclusie literatuuronderzoek:

De theorieën onderzocht op basis van de eerste twee deelvragen leidden tot ontwerpaspecten om de hoofdvraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden. Deze ontwerpaspecten zijn in onderstaande tabel samengevat.

		THEORIEËN		
		Vastgoedmanagement	Projectmanagement	Procesmanagement
BEOOGD 4-LEDIG INZICHT	WANNEER	Geen houvast	Fasering: 7 fasen	Fasering met zachte koppeling
	WAT	Inhoud DAS Frame	Eindproducten van elke fase (inhoud van de fase)	Wyber
	WIE	2 x 3 managementniveaus, 4 perspectieven	Direct belanghebbenden	Belanghebbenden & experts (in netwerk-samenwerking)
	HOE	Verschillende hulpmiddelen: "grabbelton"	Verschillende hulpmiddelen: "grabbelton"	Verschillende hulpmiddelen: "grabbelton"

Tabel 1. Ontwerpaspecten voor het theatervastgoedstrategie-model o.b.v. literatuuronderzoek

Deelvraag 3:

3. Wat blijkt uit een vergelijking van theorie en praktijk?

De hierboven besproken ontwerpaspecten bieden een kader waarmee de praktijk op een gestructureerde manier geanalyseerd kan worden.

Er zijn binnen dit onderzoek 2 casestudies uitgevoerd; naar het proces van de ontwikkeling van Stanislavski in de Stadsschouwburg Amsterdam, en naar het proces van de herontwikkeling van de foyer van de Rotterdamse Schouwburg en de geïntensiverde samenwerking tussen hen en café/restaurant Floor.

Conclusies vergelijking theorie en praktijk:

- In de praktijk zijn 4 fasen te herkennen waarin input wordt geleverd door de theaterorganisatie, namelijk de initiatiefase, waardevoorselfase, ontwerpase en beheerfase.
- In een netwerksamenwerking tussen horeca- en theaterorganisatie is de kans het grootst dat synergie en meerwaarde voor beide organisaties wordt bereikt.
- Alle partijen moeten goed samenwerken voor optimale kennisuitwisseling. Een duidelijke projectorganisatie, met "spin in het web" die de kwaliteit van het ontwerp voor de toekomstige horecagelegenheid in het oog houdt, kan hieraan veel bijdragen.
- In de start van het proces (initiatiefase) wordt de gewenste toekomstige situatie geformuleerd. Hiervoor kan begonnen worden met een beschrijving van het gewenste resultaat (vastgoed) of met een beschrijving van de visie van de organisatie (vraag aan het vastgoed). Doel is het uitlijnen van deze twee.
- In de initiatiefase is het strategisch niveau van de theaterorganisatie de belangrijkste partij. In waardevoorselfase wordt ook strategisch niveau van de horecaorganisatie betrokken. Ook tactisch niveau kan waardevolle input leveren in deze fase. Tijdens de uitwerking van het ontwerp voor de horecagelegenheid is input vanuit operationeel niveau van met name de horecaorganisatie zeer waardevol. Het strategisch niveau van de horecaorganisatie bewaakt de belangen van deze organisatie. Het tactisch niveau van de theaterorganisatie kan tijdens deze fase input leveren vanuit operationeel niveau en de belangen op strategisch niveau behartigen. Tijdens de beheerfase is input vanuit alle managementniveaus van belang.
- In de eerste twee fasen zorgt een kijk naar de opgave vanuit alle 4 de perspectieven voor een compleet beeld op de opgave, dit gebeurt ook in de praktijk. In de ontwerpase wordt er vanuit functioneel en technisch perspectief input geleverd. In de beheerfase vinden veranderingen plaats vanuit organisatorisch, financieel en functioneel perspectief.

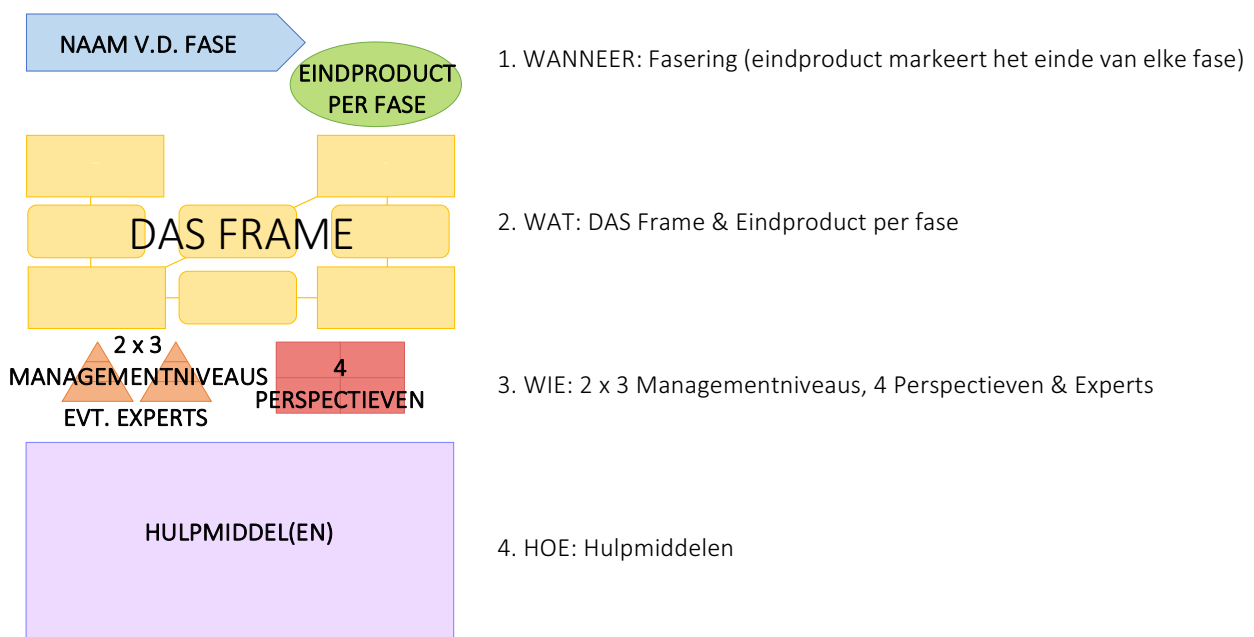
III. Ontwerp: Conclusie hoofdvraag

Het onderzoeksproces heeft geleid tot een nieuw model welke een mogelijk antwoord op de hoofdvraag geeft:

Hoe kan er houvast gegeven worden in het proces van vastgoedstrategieontwikkeling aan een theaterorganisatie, zodat het potentieel van een horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw gebruikt kan worden voor de gewenste waarde voor de theaterorganisatie?

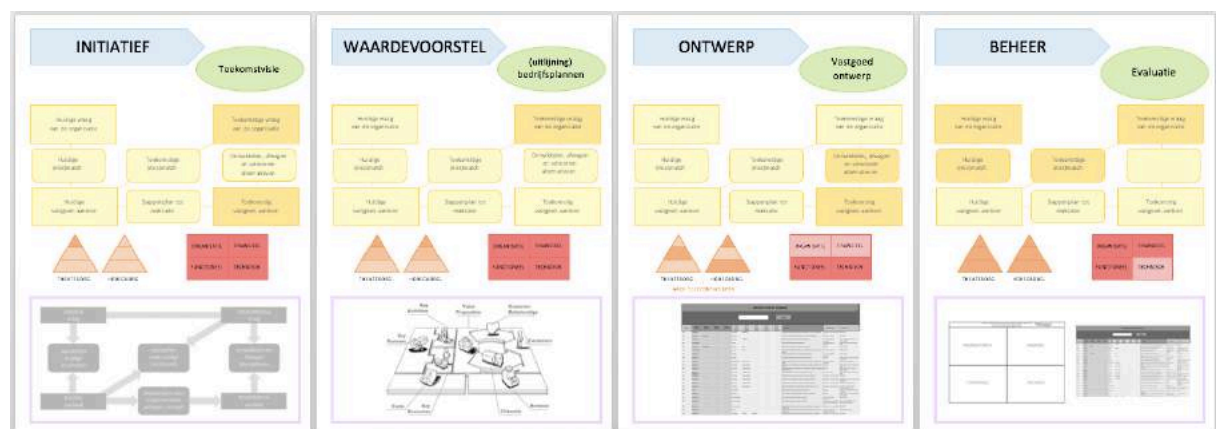
Het ontwikkelde “theatervastgoedstrategie-model” bestaat uit 4 fasekaarten, waarin het eerdergenoemde beoogde 4-ledige inzicht (wanneer, wat, wie, hoe) is gespecificeerd voor dit onderzoeksveld.

De opbouw van elke fasekaart is als volgt:



Afb. 4. Opbouw fasekaart

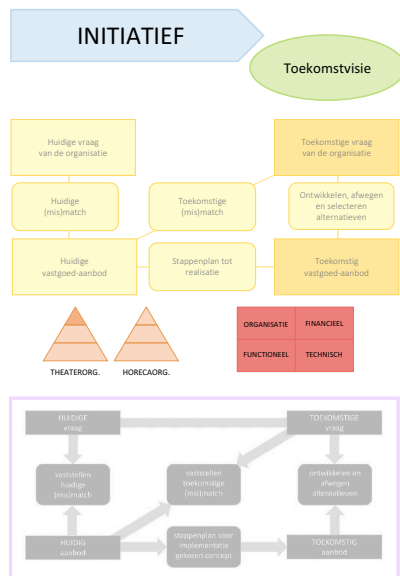
Opbouw van het gehele model met de 4 fasekaarten:



Afb. 5. Fasekaarten van het nieuwe model (eigen afbeelding)

In onderstaande tekst worden de kaarten één-voor-één kort toegelicht. De kaarten zijn in deze samenvatting verkleind. De werkelijke grootte is A4. De kleuren in de tekst komen overeen met de kleuren van de onderdelen op de kaart. Wanneer onderdelen op de kaart donkerder gekleurd zijn, geeft dat aan dat die onderdelen van belang zijn voor die fase.

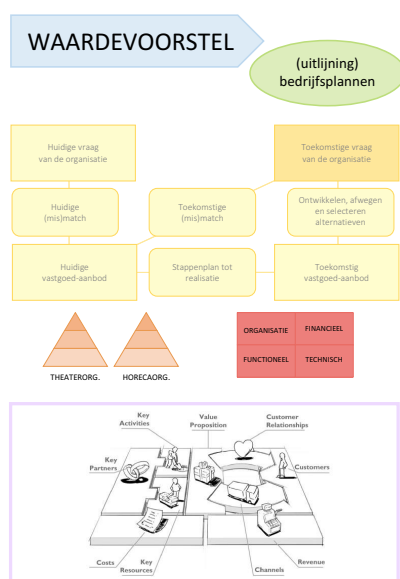
Fasekaart 1: Initiatiefase



In de **initiatiefase** wordt het eerste idee ontwikkeld. Er wordt een door het **strategisch niveau van de theaterorganisatie** een **toekomstvisie** beschreven voor de organisatie (**toekomstige vraag**) en het vastgoed (**toekomstig aanbod**). Een beschrijving van de toekomstvisie vanuit **alle 4 de perspectieven** zorgt voor het meest complete beeld.

Het **DAS Frame** blijkt een zeer nuttig hulpmiddel te zijn om deze fase te doorlopen. Wanneer alle onderdelen ingevuld worden, kan er een heldere toekomstvisie geformuleerd en onderbouwd worden. Om het DAS Frame in te vullen kunnen andere hulpmiddelen worden gebruikt. Op de daadwerkelijke fasekaart wordt dit nader toegelicht.

Fasekaart 2: Waardevoorstellfase

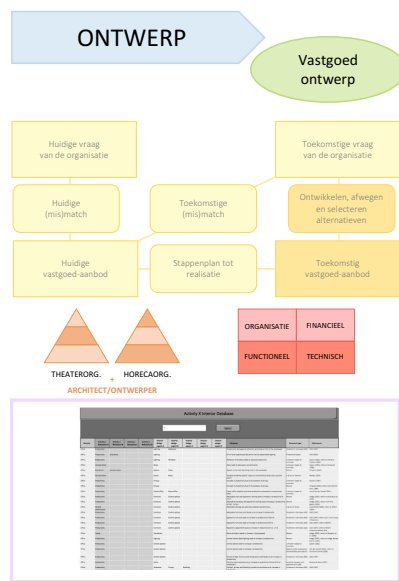


In de **waardevoorstellfase** wordt het **bedrijfsplan** voor beide organisaties (de theater- en horecaorganisatie) geschreven. Hierin komt naar voren aan welke functies de nieuwe foyer met horecagelegenheid moet voldoen om bij te dragen aan de doelen van beide organisatie (gesteld op **strategisch niveau**). Het bedrijfsplan is als het ware een beschrijving van de **toekomstige vraag**. Het **tactisch niveau** kan goede input leveren over de gewenste eisen en eisen voor het uitvoeren van de gewenste activiteiten.

In deze fase wordt het ontwerp nog niet uitgewerkt en kunnen wijzigingen en nieuwe ideeën nog relatief gemakkelijk worden doorgevoerd. Daarom is het van belang in deze fase het bedrijfsplan én de ontwikkelingsopgave vanuit **alle 4 de perspectieven** te bekijken. Beide organisaties moeten hierbij betrokken worden, de horecaorganisatie kan (als er nog geen horecaexploitant gevonden is, of de theaterorganisatie het in eigen beheer wil doen) gerepresenteerd worden door een horecaconsultant.

Doel is synergie en meerwaarde voor beide organisaties. Door de bedrijfsplannen van de theater- en horecaorganisatie tegen elkaar te zetten, met behulp van het **Business Model Canvas**, wordt duidelijk waar conflicten kunnen optreden en waar samenwerking mogelijk is. Net als voor het DAS Frame geldt dat er andere hulpmiddelen kunnen worden gebruikt om het Business Model Canvas in te vullen. Ook dit wordt op de daadwerkelijke fasekaart nader toegelicht.

Fasekaart 3: Ontwerpfase

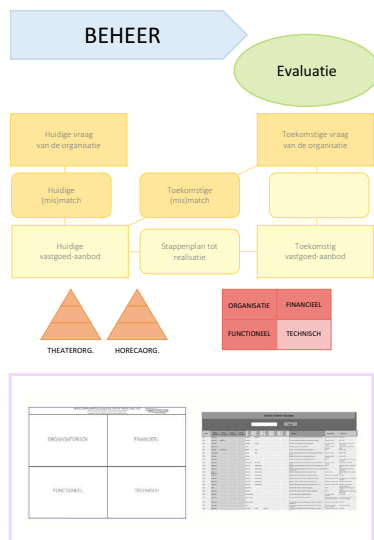


In de **ontwerpfase** wordt de vertaalslag gemaakt van idee en (kwalitatieve) eisen aan het ontwerp naar **fysiek ontwerp voor het vastgoed**. Er worden **verschillende varianten** voor het **toekomstig vastgoed-aanbod** ontwikkeld. Hiervoor wordt een **ontwerper** aangetrokken. Uit praktijkonderzoek blijkt dat de persoon op **tactisch niveau van de theaterorganisatie** goede input en reflectie kan leveren zodat de belangen van de theaterorganisatie behartigd blijven. **Operationeel niveau van de horecaorganisatie** kan waardevolle input leveren. Het **strategisch niveau van de horecaorganisatie** dient ervoor te zorgen dat haar belangen behartigd blijven. De randvoorwaarden en eisen vanuit organisatorisch- en financieel perspectief zijn in voorgaande fasen vastgelegd. Deze fase betreft de (verdere) vertaalslag vanuit **functioneel- en technisch perspectief**.

Het maken van een fysiek ontwerp voor de foyer en horecagelegenheid is de expertise en verantwoordelijkheid van de ontwerper. Een **database van bestaande kennis** zou de theaterorganisatie kunnen helpen waardevolle input te leveren aan

de ontwerper. In de database kan kwalitatieve informatie zijn opgenomen (good- en bad practices volgens organisaties zelf), maar ook kwantitatieve informatie (zoals minimale barlengten, lichtsterkten, etc.).

Fasekaart 4: Beheerfase



Het herontwikkeld vastgoed wordt in de **beheerfase** in gebruik genomen. In de beheerfase wordt op gestelde momenten **geëvalueerd** om de match tussen vraag van de organisatie en het vastgoed te optimaliseren. Hiervoor kunnen bedrijfsprocessen en/of -activiteiten kunnen worden aangepast (aanpassing van **huidige /toekomstige vraag** op basis van de **huidige of toekomstige mismatch**). **Alle managementniveaus van beide organisaties** dienen samen te werken om de synergie in bedrijfsprocessen en activiteiten te optimaliseren om meerwaarde te creëren. Er kan met name input geleverd worden vanuit **organisatorisch, financieel en functioneel perspectief** om veranderingen door te voeren.

Voor de evaluatie is een **evaluatie-poster** ontwikkeld waarop alle medewerkers van de organisaties input kunnen leveren voor de periodieke evaluatie. Daarnaast kan de **database** tijdens de evaluaties helpen bij het genereren van ideeën om de match tussen organisatie en vastgoed te verbeteren.

Is aanpassing van bedrijfsprocessen, financiële constructies en/of activiteiten niet voldoende om de match te optimaliseren dan kan een nieuw vastgoedstrategieontwikkelingsproces worden gestart om het gebouw aan te passen.

Conclusie

Dit model heeft als doel theaterorganisaties meer houvast te geven in het proces van strategieontwikkeling en – realisatie van de beoogde horecagelegenheid, in de foyer van hun theatergebouw. Een gestructureerde analyse waarin de opgave vanuit alle perspectieven belicht wordt en de managementniveaus binnen beide organisaties op het juiste moment betrokken worden, biedt de grootste kans op een succesvolle ontwikkeling van de horecagelegenheid. Door samenwerking van de theater- en horecaorganisatie wordt de synergie tussen de organisaties en de meerwaarde voor beide organisaties vergroot. De waarde van een theatergebouw kan hiermee vergroot worden, wat uiteindelijk kan leiden tot een meerwaarde voor de maatschappij.

Management summary

This research has derived from a passion for theatre and the drive to combine my scientific research skills and knowledge about real estate management to help theatre organisations coping with current challenges within the theatre sector in the Netherlands.

I. Exploration of the field of research & research design

Standing still, reflection, gaining new insights and perspectives, and discussing these new insights and perspectives is something that is extremely valuable and of high social importance. This opinion is shared by many in the cultural sector. Artist within the performance arts can have dialogues with their audience. Theatre buildings facilitate areas where they can do this. But they also offer a physical space for discussions among visitors in the front of house of their building.

Recent years, several developments are visible within the theatre sector. Most theatre-organisations throughout the Netherlands cope with the same challenges. There is a changing and decreasing demand of visitors for performing arts. Also subsidies are declining and due to this revenues are decreasing. Furthermore, the non-functional (very limited) use of the theatre buildings is an issue. At the same time, there is more attention for the quality of space in the front of house of the theatre-building. The buildings should be used in a different way by their users.

In many cases, theatre organisations see an expansion of the hospitality function as an answer to these financial and social challenges. The organisations aim to (1) gain more revenues, (2) transform their building into a “living room of the city” and (3) improve the “theatre experience” for visitors of the performing arts. However, in the end the synergy between theatre- and hospitality-organisations turn out to be very complex and it does not always lead to added value to both organisations.

The problem statement is defined by the “WWWWWH Analysis-method” (Where, Why, When, What, Who, How”) (Boeijen, Daalhuizen, Zijlstra, & Schoor, 2013):

- WHERE: The field of research concerns the catering facility in the front of house of theatre buildings in the Netherlands.
- WHY: The catering facility shows potential to give an answer to the current financial and social challenges within the theatre sector.

The process of development and realisation of the new catering facility is not seldom a process of trial and error for theatre-organisations. Specialists in the theatre- and hospitality sector affirm this. They indicate that very often thorough research is lacking during the development and implementation of the new catering facility in an existing theatre building, resulting in a catering-facility not leading to the original value proposition.

To contribute to a solution for this, the problem is further analysed:

- WHEN: When should certain steps be taken during the process of real estate strategy development and –realisation?
- WHAT: What is important in terms of content during the process of real estate strategy development and –realisation?
- WHO: Who should be involved during the process of real estate strategy development and –realisation?
- HOW: How (with which tools) can one easier go through the process of real estate strategy development and –realisation?

Bases on these last four questions, the research goal is defined. The research goal is the development of a new process model for theatre organisations in the Netherlands who want to develop and implement a real estate strategy development and –implementation for their catering facility in the front of house of their theatre buildings. The new model, the **theatre-real-estate-strategy-model**, provides guidance in four areas: the structure of the process (“WHEN”), content (“WHAT”), involvement (“WHO”) and useful tools (“HOW”).

Based on the problem statement, the main research question is formulated:

*How could guidance be given to
the process of real estate strategy development by a theatre-organisation,
in order to use the potential of the catering facility in the front of house of a theatre-
building to create the desired value for the theatre-organisation?*

To come to an answer to this research question, the following sub questions are formulated:

1. Which theoretical models are there for the process of real estate strategy development and in which way are these applicable to this field of research?
2. Which theoretical methods can be used to manage the process?
3. What is shown by a comparison of theory and practice?

The research method being used for this research is a combination of Creative Problem Solving (CPS) (Boeijen et al., 2013) and the method of Eisenhardt (1989). The research approach is visualised in the following figure:

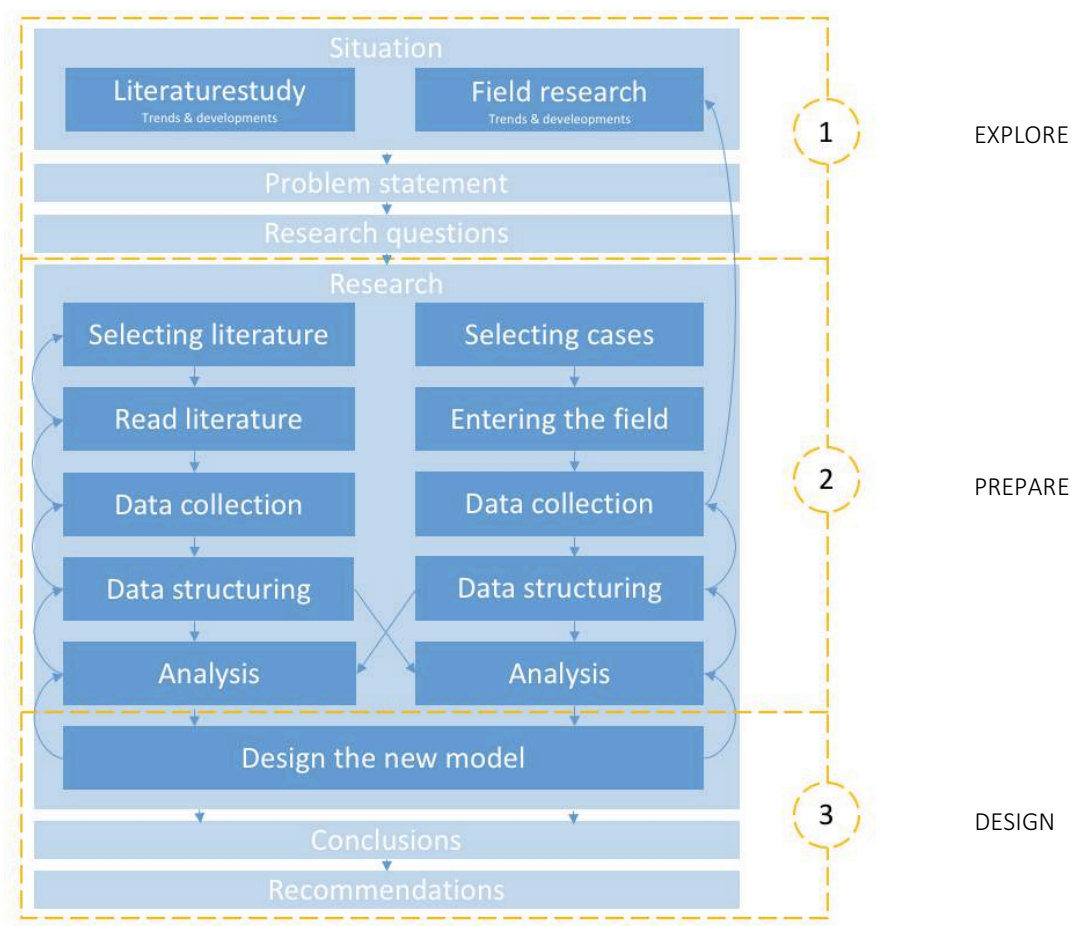


Fig. 1. Research design

The numbers in the yellow circles correspond with the different phases of the research. Phase 1 has the objective to explore the current situation and frame the research by formulating a problem statement and research questions. In phase 2, the possible design of the new model is explored by research to and analyses of theory (in literature) and practice. In this phase the sub questions are being answered. Phase 3 is the presentation of the new model (the conclusion). Also, recommendation for further research and practice are made.

II. Preparation of the design: Conclusions of the sub questions

Sub question 1:

1. Which theoretical models describe process of real estate strategy development and in which way are these applicable to this field of research?

Within the definition of real estate management of both De Jonge et al. (2009) as Brown et al. (1993), the aim is to manage the real estate in such a way that the activities that are performed in the building (at operational level), in order to achieve the goals of the organisation (defined at strategic level) can be performed as good as possible. This way, real estate links the operational level to the strategic level. Within the process of real estate strategy development and realisation, input is translated to output: a design for a possible, desired change of the current real estate. Within this field of research this is an improvement or expansion of the current building.

The real estate management theory states an organisation can be divided into 3 management levels; the strategic-, tactical- and operational level, which all influence the development and/or implementation of the real estate strategy in a certain way. Therefore, they all should be able to provide input for the real estate strategy. This field of research concerns both the theatre- and the hospitality-organisation, so two times 3 management levels that should be involved. Furthermore, within the real estate management theory, 4 perspectives are formulated from which the assignment should be viewed. Namely the organisational, the financial, the functional and the technical perspective. These (two times) 3 management levels and 4 perspectives can give insight in the involvement of actors ("WHO") during the real estate strategy process.

The DAS Frame of Jonge et al. (2009) ("DAS" stands for "Designing Accommodation Strategy") turned out to be very useful to gain insight in the content ("WHAT") of the process of real estate strategy development and – realisation.

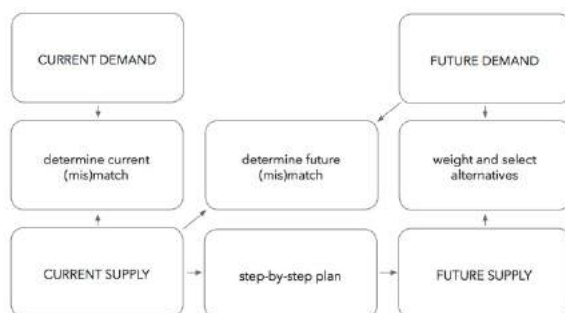


Fig. 2. DAS Frame (Jonge et al., 2009)

The DAS Frame exists of 4 "keystones" (Jonge et al., 2009, p. 36):

1. Current demand: organisation processes and activities ("what we need")
2. Future demand: desired organisation processes and activities ("what we (might) need")
3. Current supply: current real estate ("what we have now")
4. Future supply: desired (state of) real estate ("what we will have")

And 4 "steering events" (Jonge et al., 2009, p. 36):

1. Determine current (mis)match: "what we need" versus "what we have now"; determine the mismatch between current demand and current supply.
2. Determine future (mis)match: "what we (might) need" versus "what we have now"; determine the mismatch between future demand and current supply.
3. Weight and select alternatives: "alternatives of what we could have"; design, evaluate and select solutions for the mismatch.
4. Step-by-step plan: "Step-by-step plan to realise what we want to have in the future"; plan the transformation of current supply into future supply.

Based on the field research in phase 1, the DAS Frame is adjusted to this specific field of research. This is visualised in figure 3.

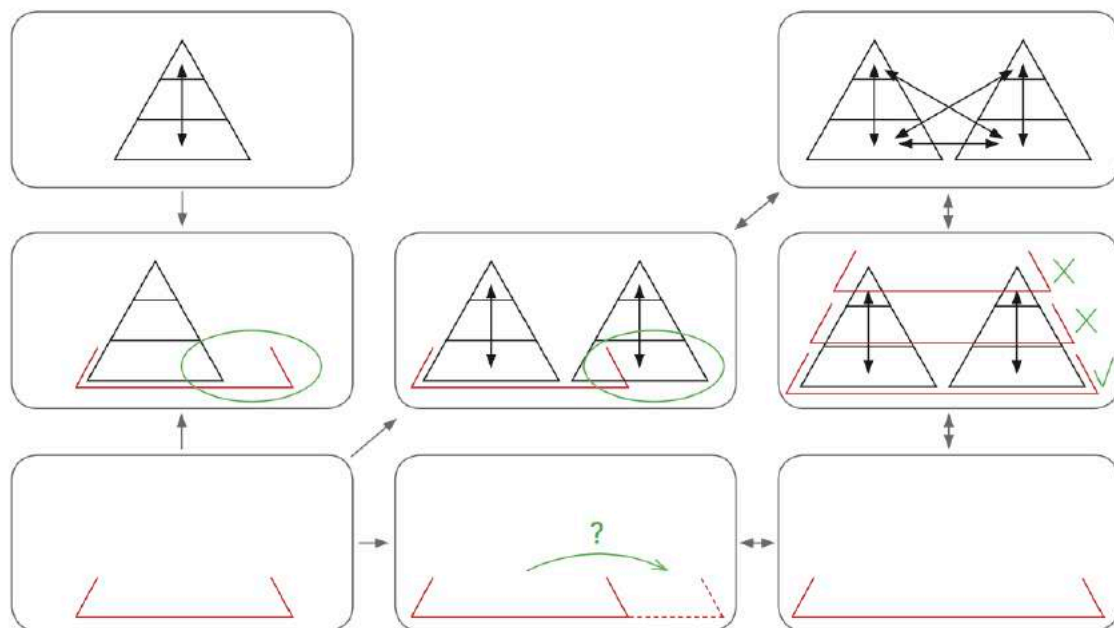


Fig. 3. Proposed visualisation of DAS Frame for practice (based on Jonge et al. (2009))

Explanation figure 3:

- Keystone upper left side: Theatre-organisations (represented by the pyramid) use their activities (operational level) and business processes to achieve their goals (defined on strategic level) as good as possible.
- Keystone bottom left side: Representation of the current theatre-building.
- Steering event left side in de middle: Within the current building there is space to perform extra activities
- Keystone upper right side: The theatre-organisation wants to expand her activities with a new catering facility or an expansion of the current catering facility (represented by the second pyramid) in the front of house of the theatre-building. The aim is not only that the organisations perform activities to achieve their own goals (arrows within both pyramids), but the future activities should also contribute to the goals of the other organisation (arrows from one pyramid to another). Moreover, the activities of both organisations should be aligned (horizontal arrow), because they take place in the same area of the building.
- Steering event mid-mid: The current building is probably not optimally designed for the desired future activities and business processes. While defining the future demand, features of the current real estate should be considered. They can show some possibilities, but also give restrictions for possible future activities (arrow from this steering event to keystone upper right side).
- Steering event right side in the middle: Multiple variants are developed for adjustments to the current building. These variants are evaluated based on to what extend they will contribute to the desired future activities and business processes. The variation showing the best match between future demand and supply will be chosen.
- Keystone bottom right: Representation of the chosen variant of future theatre-building (with the new catering facility).
- Steering event bottom: A step-by-step plan is design to transform the current building into the future building. The transformation will, most likely, be an improvement or expansion of the current building.

Within the DAS Frame, different tools (“HOW”) for real estate strategy development can de placed.

Sub question 2:

The real estate management theory gives very little guidance to the structure of the process in terms of time. This leads to sub question 2, a literature study to the methods for managing the process.

2. Which theoretical methods can be used to manage the process?

The project management theory gives quite specific design aspects for a process design (“WHEN”). A phasing consisting out of 7 phases is proposed to give more structure to the process. Every phase ends with a certain “end-product”, matching with the content of that phase (“WHAT”). Direct stakeholders are involved during the process (“WHO”).

The process management theory is less specific. It is based on the utilisation of the context of the assignment, a dynamic, creative process during the search to the result and cooperation within a network in which complexity and flexibility are acknowledged. The process-management also incorporates the concept phasing, but recommends “soft links” between the different phases (“WHEN”). Moreover, in every phase enough variants need to be developed in order to come to a “robust” (from high quality and long-lasting) end-result. Therefore, every phase should consist of a diverging, converging consolidating part; comparing with the shape of a “wyber” (“WHAT”). During the process the direct stakeholders need to be involved, but the process management theory also advises to involve experts. All actors should work closely together within a horizontal network in which ideas and knowledge are exchanged (“WHO”).

Just like within the real estate management theory, within both theories several tools are mentioned as useful.

Conclusion literature study:

The theories researched based on the first 2 sub questions lead to design aspects to analyse the case studies and answer the main research question. In the table below, these aspects are summarised.

		THEORIES		
		Real Estate Management	Project Management	Process Management
DESIRED INSIGHT	WHEN	Little to no guidance	Phasing: 7 phases	Phasing with “soft links”
	WHAT	Content DAS Frame	End-products of every phase (and content of each phase)	Wyber: development and selection of variants
	WHO	3 management-levels, 4 perspectives	Direct stakeholders	Direct stakeholders, experts (within network-cooperation)
	HOW	Several tools: “grab bag”	Several tools: “grab bag”	Several tools: “grab bag”

Table 1. Design aspects for the theatre-real-estate-strategy-model (based on literature research)

Sub question 3:

2. What is shown by a comparison of theory and practice?

The design aspects mentioned in the table are used to analyse processes in practice. This is done by conducting two case studies.

Within this research, two case studies are conducted; to the process of developing of Stanislavski in the foyer of the ‘Stadsschouwburg Amsterdam’, and to the process of the redevelopment of the foyer in ‘De Rotterdamse Schouwburg’ and the intensified cooperation between the organisation of this theatre and the organisation of Café/Restaurant Floor.

Conclusions comparison theory and practice:

- In practice, a division of 4 phases (in which input is given by the theatre-organisation) is identified, namely the initiative-, value-proposal-, design- and utilisation-phase.
- When using a network-cooperation between theatre- and hospitality-organisation during the process of real estate strategy development and realisation, one can enlarge the synergy between - and added value for both organisations.
- All parties need to work together closely for an optimal exchange of knowledge. A clear project-organisation with good information transfers, with a central figure who keeps an eye on the quality of the design for both parties, can contribute to this.
- At the start of the process a desired future situation is formulated. This can be done from the perspective of the desired future real estate supply or from the perspective of the future demand of the organisation. The aim is to align these two.
- During the initiative-phase, the strategic level of the theatre-organisation is most important. During the value-proposal-phase, also the hospitality-organisation is getting involved. The tactical level can give valuable input during the phase. When developing the architectural-/interior-design, input from the operational level (especially from the hospitality-organisation) can be highly valuable. The strategic level of the hospitality-organisation will protect the interests of this organisation. The tactical level of the theatre-organisation can contribute during this phase by sharing knowledge from operational level and protect interests on strategic level. During the utilisation-phase, input from all levels is of importance.
- During the first two phases, input from all four perspectives is important. During the design-phase input is given from the functional- and technical perspective. During utilisation-phase, changes can be made from organisational-, financial- and functional perspective.

III. Design: Conclusion main research question

Conducting the research had led to a new model which gives an answer to the main research question:

How could guidance be given to the process of real estate strategy development by a theatre-organisation, in order to use the potential of the catering facility in the front of house of a theatre-building to create the desired value for the theatre-organisation?

The designed “theatre-real-estate-strategy-model” consists of 4 phase-cards, in which the abovementioned insight is specified for practice.

Each phase-card has the same lay-out:

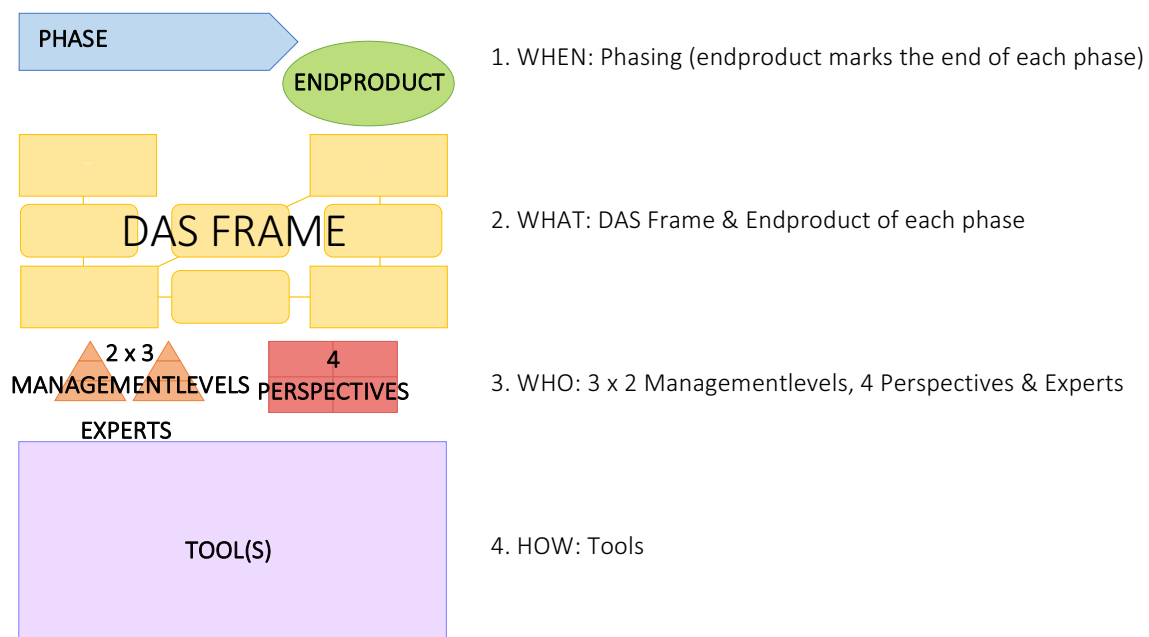


Fig. 4. Lay-out phase cards

Structure of the model as a whole:

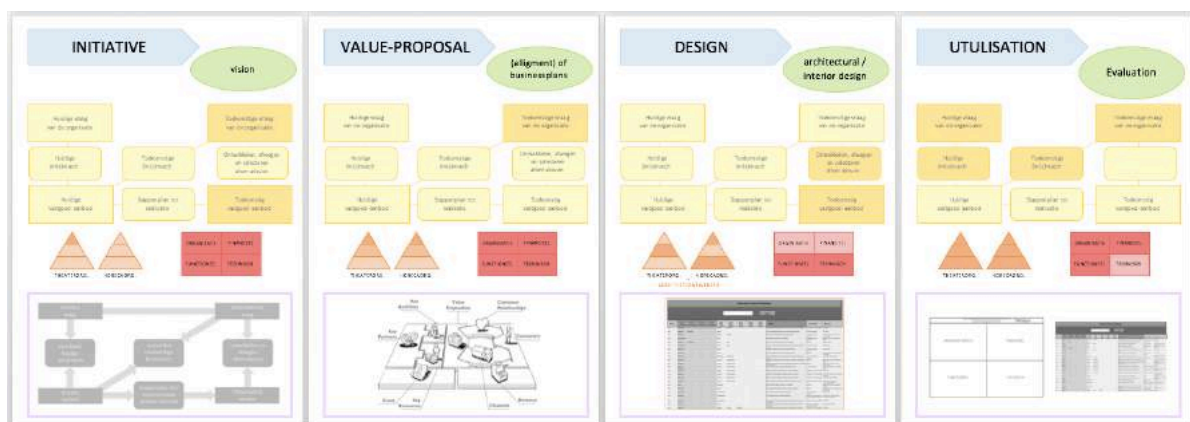
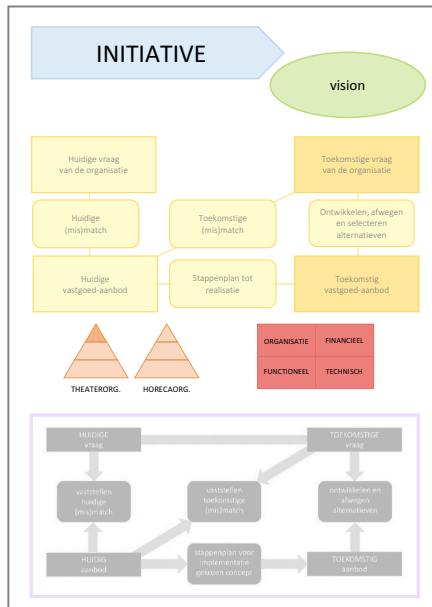


Fig. 5. Phase-stones of the new model

On the following pages, the cards will be explained one-by-one. In this management summary, the cards are presented in smaller size, the actual size is A4. When components on a card have a darker color, the aspects are most relevant for that phase. The colors in the explaining text are corresponding with the aspects on the cards.

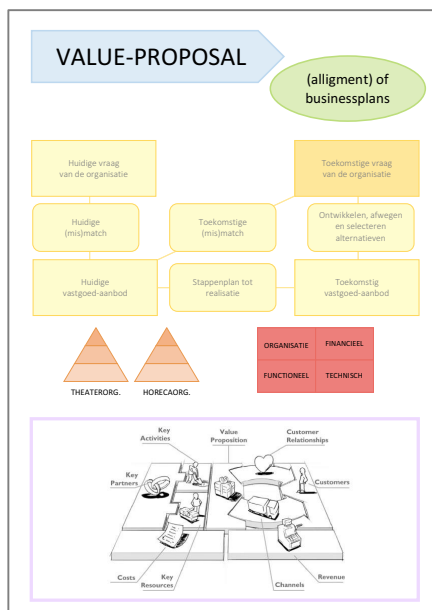
Phase-stone 1: Initiative



In the **initiative-phase**, the first idea is developed. At **strategic level of the theatre-organisation**, the **future vision** (real estate strategy) is formulated by a description of **desired future demand and supply**. A description from **all 4 perspectives** will result in the most complete description.

The **DAS Frame** is a useful tool to go through this phase. When all parts of this framework are “filled in”, a clear vision can be described and substantiated. To fill in the DAS Frame other tools can be used.

Phase-stone 2: Value proposal



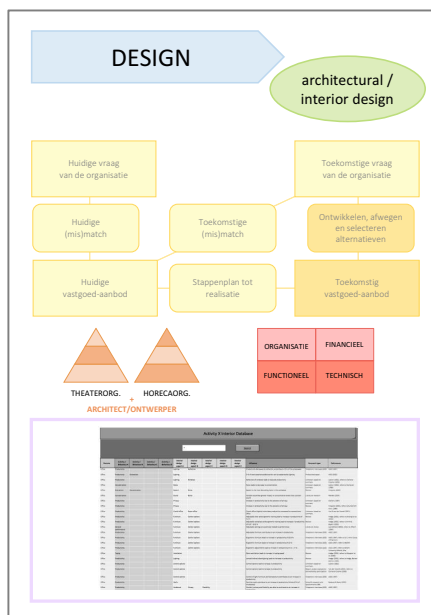
During the **value-proposal-phase** a **business plan is written**. This describes the function of the new catering-facility to contribute to the goals of **both organisations** (formulated on **strategic level**) and how this can be achieved. The business plan is a description of the **future demand**. The **tactical level** can provide input regarding the requirements of the new design so the desired activities can be carried out.

In this phase the physical design is not yet made. New ideas can relatively easy be researched and implemented. Therefore, it is of great importance that the assignment should be viewed from **all 4 perspectives** and that both organisations are involved. If there is not an external hospitality-exploitant, or if the theatre-organisation wants to exploit it themselves, this party can be represented by a hospitality-consultant.

Goal of this phase is to create synergy between- and added value for both parties. By comparing the business plans of both parties, with the aid of the **Business Model Canvas**, it is easier to detect any

conflicts or to investigate if there are any unforeseen possibilities to closer cooperation during the utilisation phase. Just like using the DAS Frame, other tools can be used to fill in the Business Model Canvas.

Phase-stone 3: Design

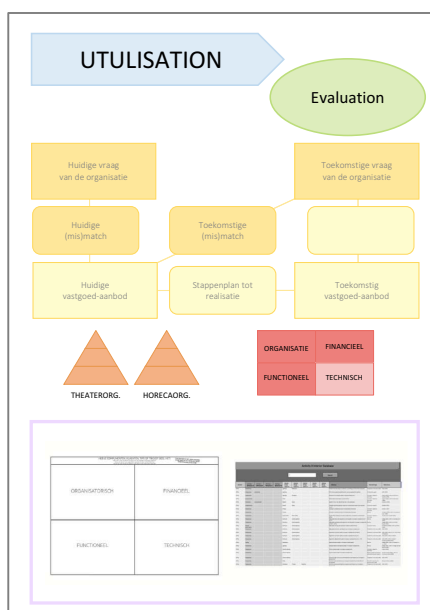


During the **design-phase**, the translation is made from idea and (qualitative) requirements to **final physical design**. For this, an **expert (designer)** is appointed. **Different variations** are designed for the **future supply**. The case studies have shown that an employee from the **theatre-organisation on tactical level** – who also has knowledge from the hospitality-organisation – can give valuable input and is able to reflect very well on the design so the interests of both parties can be defended. The **operational level of the hospitality organisation** can give valuable input for the final design. The **strategic level of the hospitality-organisation** should reflect during this phase to represent their interests. The conditions that should be met from the organisational and financial perspective are described during previous phases. This phase involves the translation from **functional- and technical perspective**.

The process of designing the new catering-facility is the expertise, and responsibility of the designer. A **database of existing knowledge** could help the theatre-organisation to give the designer valuable input. The database contains qualitative information

(good- and bad practices), but also quantitative information (regarding luminance, the required length of the buffet, etc.)

Phase-stone 4: Utilisation



The designed catering-facility is realised and is put into service during the **utilisation-phase**. During this phase, **evaluations** take place to check if there is still a satisfying **match between supply and demand**. The business processes and/or activities can be optimised to increase their contribution to the goals of the organisation. All management levels should take responsibility and can provide input to these evaluations, mainly from **organisational- and functional perspective**. **All management levels** should be involved and work together closely to optimise the synergy between the theatre- and hospitality organisation and thereby, create added value for both organisations.

An **evaluation-poster** with all four perspectives is developed on which all employees can give input for the periodic evaluations. A **database** can help generate new ideas during the evaluation-sessions. When adjustment of the business processes and/or activities don't result in a satisfying match between demand a supply, a new strategy development process can be started to design new adjustments to the theatre-building.

Conclusion

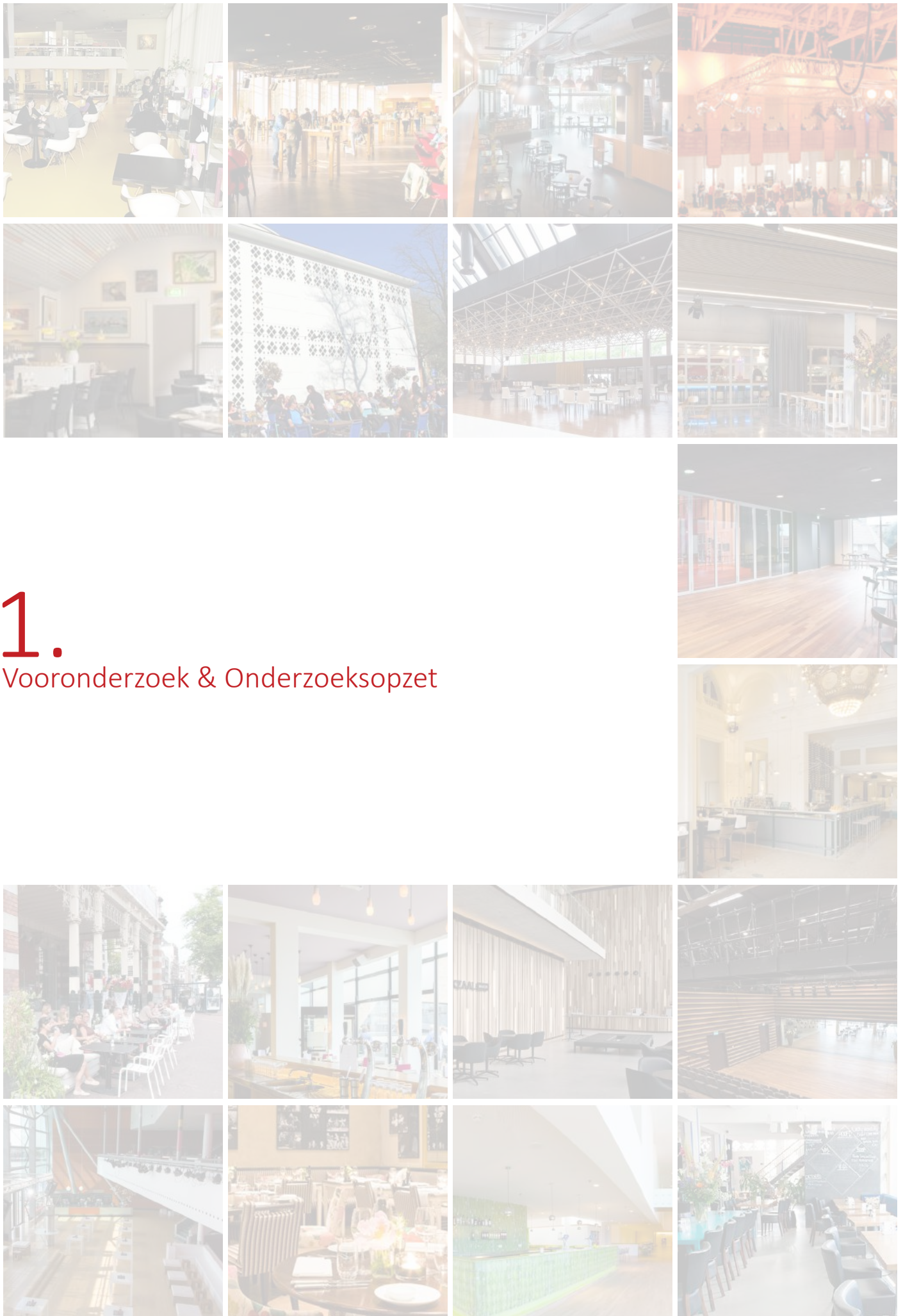
This new model has the aim to give guidance to theatre-organisations when going to the process of developing and realising a new catering-facility in the front of house of their building. A structured analysis, in which the assignments is viewed from all perspectives and in which the management levels are involved at the right time, increases the change of a high return of the catering-facility for both the theatre- and hospitality organisation. By network-cooperation of both parties the synergy between both, and added value for both is increased as well. By developing a qualitative catering-facility in a theatre-building, the value of the building can be increased. Which, in the end, leads to an added value for the society.

Inhoudsopgave

Colofon	1
Voorwoord	3
Managementsamenvatting	5
I. Verkenning van het onderzoeksveld & onderzoeksvoorstel	5
II. Voorbereiding ontwerp: Conclusies deelvragen	7
III. Ontwerp: Conclusie hoofdvraag	11
Management Summary	15
I. Exploration of the field of research & research design	15
II. Preparation of the design: Conclusions of the sub questions	17
III. Design: Conclusion main research question	21
Inhoudsopgave	25
1. Vooronderzoek & Onderzoekopzet	28
1.1. Aanleiding	29
1.2. Trends en ontwikkelingen in het onderzoeksveld	32
1.2.1. Theatervastgoed	32
1.2.2. Theaterorganisatie	37
1.2.3. Theaterexploitatie	39
1.3. Is een horecagelegenheid in het voorhuis een mogelijke oplossing?	41
1.3.1. Probleem- en doelmanalyse	41
1.3.2. Potentie horecagelegenheid in theatergebouw	43
1.3.3. Uitdagingen horecagelegenheid in theatergebouw	44
1.4. Onderzoeksvoorstel	48
1.4.1. Probleemstelling	48
1.4.2. Beoogd eindproduct: Theatervastgoedstrategiemodel	48
1.4.3. Onderzoeksvragen	49
1.4.4. Relevantie	49
1.4.5. Onderzoeksmethode	50
1.4.6. Onderzoeksaanpak	53
2. Vastgoedmanagement	56
2.1 Literatuuronderzoek naar Vastgoedmanagement	57
2.1.1 Definitie CREM/PREM	57
2.1.2 Procesmodel	60
2.1.3 Input	62
2.1.4 Output	63
2.1.5 De rol van vastgoedmanager	66
2.2 Toepassing en aanpassing van literatuur op dit onderzoeksveld	68
2.2.1 Definitie CREM/PREM	68
2.2.2 Procesmodel	71
2.2.3 Input	72
2.2.4 Output	73
2.2.5 De rol van de vastgoedmanager	75
2.3 Conclusies van dit hoofdstuk	77
2.3.1 Definitie van de opgave binnen dit onderzoeksveld	77
2.3.2 Ontwerpaspecten theatervastgoedstrategiemodel	77

3.	Managementmethodes	80
3.1	Definitie	81
3.1.1	Verschillende manieren van aanpak	81
3.1.2	Keuze van een procesaanpak	82
3.2	Project- en Procesmanagement	83
3.2.1	Projectmanagement	83
3.2.2	Procesmanagement	85
3.3	Conclusies van dit hoofdstuk	87
3.3.1	Definitie van de opgave binnen dit onderzoeksveld	87
3.3.2	Ontwerpaspecten theatervastgoedstrategiemodel	88
4.	Casestudies	90
4.1	Aanpak	91
4.2	Casestudie 1: Stadsschouwburg Amsterdam	94
4.2.1	Casebeschrijving	94
4.2.2	Caseanalyse	101
4.3	Casestudie 2: Rotterdamse Schouwburg	107
4.3.1	Casebeschrijving	107
4.3.2	Caseanalyse	112
4.4	Cross-case analyse	118
4.4.1	Inzicht 1: Wanneer	119
4.4.2	Inzicht 2: Wat	121
4.4.3	Inzicht 3: Wie	125
4.4.4	Validatie van de cross-case analyse	128
4.5	Conclusies van dit hoofdstuk	130
5.	Eindproduct: Het theatervastgoedstrategiemodel	134
5.1	Opbouw van de fasekaarten	135
5.1.1	Inzicht 1: Wanneer	137
5.1.2	Inzicht 2: Wat	138
5.1.3	Inzicht 3: Wie	139
5.1.4	Inzicht 4: Hoe	140
5.2	Gebruik van de fasekaarten	140
5.2	Nadere toelichting per fasekaart	140
5.2.1	Fase-kaart 1: Initiatieffase	141
5.2.2	Fase-kaart 2: Waardevoorstelfase	143
5.2.3	Fase-kaart 3: Ontwerpfase	145
5.2.4	Fase-kaart 4: Beheerfase	147
6.	Conclusies en aanbevelingen	150
6.1	Conclusies	151
6.1.1	Deelvragen	151
6.1.2	Hoofdvraag	155
6.2	Aanbevelingen	156
6.2.1	Nader wetenschappelijk onderzoek	156
6.2.2	Praktijk	156
7.	Reflectie	158
	Referenties	164

Bijlagen	170
Bijlage A: Analyse hulpmiddelen	171
A.1 Initiatieffase: DAS Frame	171
A.2 Waardevoorstelfase: Business Model Canvas	175
A.3 Ontwerp- & Beheerfase: Database	179
Bijlage B: Posters aangedragen hulpmiddelen	180
B.1 Initiatieffase: DAS Frame	181
B.2 Waardevoorstelfase: Business Model Canvas	182
B.3 Beheerfase: 4 Perspectieven	183



1.
Vooronderzoek & Onderzoeksofzet

1. Vooronderzoek & onderzoekopzet

In dit eerste hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek en vervolgens het onderzoeksvoorstel besproken.

1.1. Aanleiding

De maatschappelijke waarde van theater

Er is weinig wetenschappelijke literatuur over de maatschappelijke waarde van theaterorganisaties en haar vastgoed. Deze paragraaf geschreven op basis van citaten van mensen uit het culturele werkveld; uit krantenartikelen en publicaties.

Ik zou graag willen openen met de volgende twee citaten:

“Kunst leert ons over de wereld in een tempo dat we in het echte leven niet kunnen bijbenen. Stel je voor dat je al die vreemde werelden uit boeken of voorstellingen daadwerkelijk zou moeten bezoeken. Daar is één leven te weinig voor. Daarom reizen we via kunst de wereld over, komen we via fictie in contact met andere gedachten en waarden. Toneel, film, boek, ze bootsen de wereld na. En ze doen dat ook niet. Toonden ze ons de werkelijkheid, dan zouden we er geen bal van snappen. De wereld is opgebouwd uit onvolkomenheden en halve zinnen. In de wereld zit van nature geen verhaal. Een film- of theaterregisseur schotelt ons daarom een gecondenseerde vorm van het leven voor.”

Annet Veenstra, theaterrecensent
(Veenstra, 2015)

“Cultuur onderscheidt ons van het dierenrijk. De beschaving is dat wat ons tot mensen maakt. Overal in de wereld geven mensen een andere invulling aan de beschaving, die rijkdom en diversiteit is heel belangrijk. In veel landen is cultuur een uiting van de eigenheid, van de identiteit. Die wordt bedreigd door de eigen overheid, door economische of geopolitieke belangen of door internationale culturele dominantie.” [...] “Cultuur is volgens mij ook belangrijk om mensen aan het denken te zetten op een niet-alledaagse manier, om mensen over hun stereotypes na te laten denken, om dogma’s in twijfel te trekken. Als we dat allemaal afdoen als frivole luxe, dan vrees ik dat we heel erg vervlakken.”

Prins Constantijn, voorzitter Prins Claus Fonds
(Lent, 2016)

Op basis van bovenstaande uitspraken en mijn eigen ervaringen zou ik het statement willen maken dat kunst en cultuur mensen andere, nieuwe interpretaties van het leven weer kan geven. Door middel van kunst en cultuur kunnen mensen in aanraking komen met dingen die in hun eigen leven en directe omgeving niet voorkomen, zaken die te complex zijn voor het dagelijks leven, maar ook andere perspectieven op “de werkelijkheid” kunnen worden getoond en verteld. Kunst en cultuur geeft mensen de ruimte vragen te stellen en kritisch te zijn. Bovendien vraagt het de toeschouwers om even stil te staan in deze snelle wereld en de tijd te nemen om te kijken naar het verhaal dat verteld wordt of de vragen die gesteld worden. In podiumkunsten is “de mens” het instrument om het verhaal te vertellen. Dat maakt, althans voor mij, de presentatie van de kunsten vaak toegankelijker omdat ik me sneller kan identificeren met datgene wat gepresenteerd wordt.

“Wie op jonge leeftijd in aanraking komt met kunst, kan ervaren dat er een breder palet is dan de drie basiskleuren van zijn bestaan en dat de wereld niet stopt aan de voordeur. In een globaliserende wereld die steeds complexer wordt voor komende generaties, zijn zulke ervaringen noodzakelijk.”

Ramsey Nasr; dichter, schrijver, acteur en regisseur
(Nasr, 2016)

Het stilstaan en het verkrijgen van nieuwe inzichten en perspectieven, het daarover nadenken en in met anderen

“Er worden weer verhalen verteld, regisseurs en acteurs hebben nu echt een behoefte om te communiceren, om met het publiek in contact te zijn. Dat heeft niets te maken met de vraag van subsidienten naar toegankelijk theater, maar gaat over de grote vragen van deze tijd naar wie wij zijn en een behoefte aan identiteit en verbinding.”

Jan Zoet, voormalig directeur
Rotterdamse Schouwburg (Beenker, G.D.)

daarover gesprek gaan is iets wat mijns inziens zeer verrijkend en leerzaam is, en daarmee zeer waardevol en van groot maatschappelijk belang. Dat deze mening wordt gedeeld door velen in de culturele sector is te lezen in de rode quotes in deze paragraaf.

Theatergebouwen bieden de fysieke mogelijkheid om dit alles te presenteren en bieden de ruimte een discussie hierover aan te gaan, niet alleen de artiesten door middel van hun podiumkunsten met het publiek, maar ook de bezoekers onderling.

“Een productie of activiteit moet bij voorkeur leiden tot een levendige confrontatie met het publiek en uitnodigen tot reflectie over onderwerpen die belangrijk zijn voor onze samenleving.”

Ondernemingsplan Podium Mozaïek 2013-2016

Bedreigingen voor theaterorganisaties

In mei 2015 las ik, voorafgaand aan mijn afstudeertraject, een artikel met de titel: *“Sluiting van kleine theaters verdrijft de ziel uit een stad”* (Knols, 2015). Hierin werd beschreven dat op het moment veel theaterorganisaties kampen met grote financiële problemen waarbij soms de enige oplossing sluiting van het theatergebouw lijkt te zijn (Van den Berg, 2015). Belangrijke oorzaak van deze financiële problemen zijn de huidige bezuinigingen. Dat er bezuinigd moet worden is een feit. Dat er ook op cultuur bezuinigd moet worden is niet meer dan logisch. Maar de bezuinigingen op cultuur zijn flink: Fonds Podiumkunsten heeft dit jaar bijvoorbeeld bijna 27 miljoen te verdelen (NOS, 2016). Dat is 30% minder ten opzichte van de periode voor de bezuinigingen (MusicalWeb, 2016). Om de ernstige gevolgen hiervan aan te tonen, hierbij een kleine selectie krantenkoppen of quotes uit nieuwsartikelen over dit onderwerp van de afgelopen jaren:

“Als de korting van de subsidie met 38 procent, zoals beschreven in het Cultuurplan 2013-2016, door zal gaan, ziet het Hofpleintheater zich genoodzaakt de deuren te sluiten.”

Metro, 5 oktober 2012 (Martens, 2012)

“Het nieuws over een dreigende sluiting van theater De Nieuwe Doelen is ook bij artiesten keihard aangekomen. Het theater heeft acute financiële problemen, onder meer omdat het minder subsidie krijgt dan gedacht.”

Algemeen Dagblad, 9 februari 2015 (Blommers, 2015)

“Zuiderparktheater vol ongeloof over dreigende sluiting door mogelijke subsidiestop”

Den Haag FM, 16 mei 2016 (De Koning, 2016)

“Innovatieve 3D-musical SKY stopt voortijdig”

Volkskrant, 31 mei 2016 (Janssen, 2016)

“Geen subsidie meer voor Toneelgroep De Appel”

NRC, 29 juni 2016 (Van Lent, 2016)

“Geen subsidie meer voor Orkater, Theater Terra en het Zonnehuis”

MusicalWeb, 3 augustus 2016 (MusicalWeb, 2016)

Maar niet alleen de verminderde steun van de overheid zorgt voor financiële problemen voor organisaties van uitvoerende kunsten. Het is ook te wijten aan teruglopende bezoekersaantallen (A. Dee, B. Schans, 2015; Embrechts, 2015).

Vooral exploitanten van middelgrote theatergebouwen hebben het zwaar te verduren. De Volkskrant heeft een artikel hierover gepubliceerd (Zwetsloot, 2015) waarin wordt gezegd dat er 4 mogelijke gevolgen hierop zijn:

30

mixen, switchen, doorzetten of sneuvelen. Met mixen wordt de samenwerking met andere functies of instanties bedoeld. Switchen betekent dat de podiumfunctie voor theater in de brede zin verdwijnt en er gefocust wordt op goedkopere diensten als het aanbieden van film, cabaret of muziek. Doorzetten en sneuvelen spreken voor zich. Uiteraard wil een theaterexploitant voorkomen dat zijn/haar theaterinstituut “sneuvelt” of moet “switchen” en het gebouw daardoor zijn belangrijke functie als cultureel platform verliest. Echter, de bedreigingen van terugloop van bezoekersaantallen en subsidies maakt dit steeds moeilijker voor theaterorganisaties. Doorzetten en verder gaan op de manier waarop het nu gaat lijkt voor veel theaterorganisaties ook geen optie. Mixen, de combinatie met andere functies, is daarom de gewenste optie.

Zijn “stenen” de oplossing?

Begin december 2015 stuitte ik op een artikel in de Volkskrant betreft de “noodzakelijke veranderingen” van theaterinstituten (Embrechts, 2015). Hierin wordt het volgende geschreven: “Met het bekende motto ‘Investeer in mensen, niet in stenen’ riep de minister [Bussemaker] gemeenten op een rem te zetten op kostbare culturele nieuwbouw.” Het statement “investeer in mensen, niet in stenen” impliceert dat de oplossing niet ligt in het vastgoed, ofwel de theatergebouwen. In hetzelfde artikel wordt echter ook het volgende statement geschreven: “Theaters, zeker de gesloten bastions, moeten ontmoetingsplaatsen worden, dorpspleinen.” Maar hoe worden die gesloten bastions ontmoetingsplekken? Daarvoor is meer nodig dan de openingstijden van de gebouwen verruimen, zo bleek uit eerste gesprekken met theaterdirecteuren voorafgaand aan mijn afstuderen.

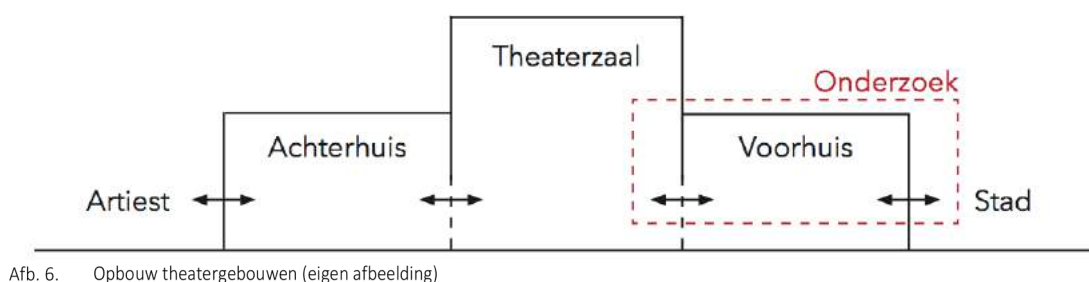
Mogelijk ligt de oplossing dan toch (ook) in de “stenen” - dus het gebouw zelf. Dat wordt onderstreept door een onderzoek uit 2015 (Ter Horst, 2015) waarin de eerste aanbeveling voor theaterorganisaties is:

“Investeer in de toegankelijkheid van het theater[gebouw] en in de maatschappelijke functie ervan en maak gebruik van de veelzijdigheid van het gebouw.”

Het gebruik maken van de veelzijdigheid van het gebouw sluit aan bij de oplossingsrichting “mixen” zoals hierboven werd genoemd. De vraag hoe er precies gebruik gemaakt kan worden van de veelzijdigheid van het gebouw is ontstaan vanuit mijn passie voor cultuur en bouwkundige achtergrond, was de aanleiding voor dit afstudeeronderzoek. Daarbij ligt de focus op het procesmatige aspect van dit vraagstuk: Hoe kunnen de theaterorganisaties het proces aanpakken om de veelzijdigheid van hun gebouw te ontdekken en uiteindelijk benutten?

Focus van dit onderzoek

De opbouw van huidige theatergebouwen kan zeer schematisch als volgt worden weergegeven:



Het voorhuis is daar waar het publiek binnenkomt, het achterhuis is voor de artiesten. In bovenstaande afbeelding is zichtbaar dat het voorhuis de verbinding legt tussen de theaterzaal en de stad. Dit geeft een eerste aanknopingspunt voor mijn afstudeeronderzoek: het voorhuis kan eraan bijdragen dat de gebouwen toegankelijker worden naar de stad en zo hun imago als gesloten bastion verliezen.

Om de huidige problemen en de reactie van de theaterorganisaties daarop in kaart te brengen is een onderzoek gedaan naar de huidige trends en ontwikkelingen, met als focus het voorhuis van het theatergebouw als verbinding tussen de podiumfunctie en de stad.

1.2. Trends en ontwikkelingen in het onderzoeksveld

Deze paragraaf is het resultaat van een onderzoek naar de huidige situatie, trends en ontwikkelingen, kansen en bedreigingen in het landschap van theaterorganisaties en hun vastgoed.

Het eerste deel van het onderzoek is uitgevoerd binnen 3 domeinen:

1. Theatervastgoed
2. Theaterorganisatie
3. Theaterexploitatie

Hiervoor is een verkennend literatuuronderzoek uitgevoerd. Daarnaast zijn er mini-casestudies uitgevoerd en zijn citaten uit oriënterende interviews en publicaties over organisaties binnen de podiumsector gebruikt.

1.2.1. Theatervastgoed

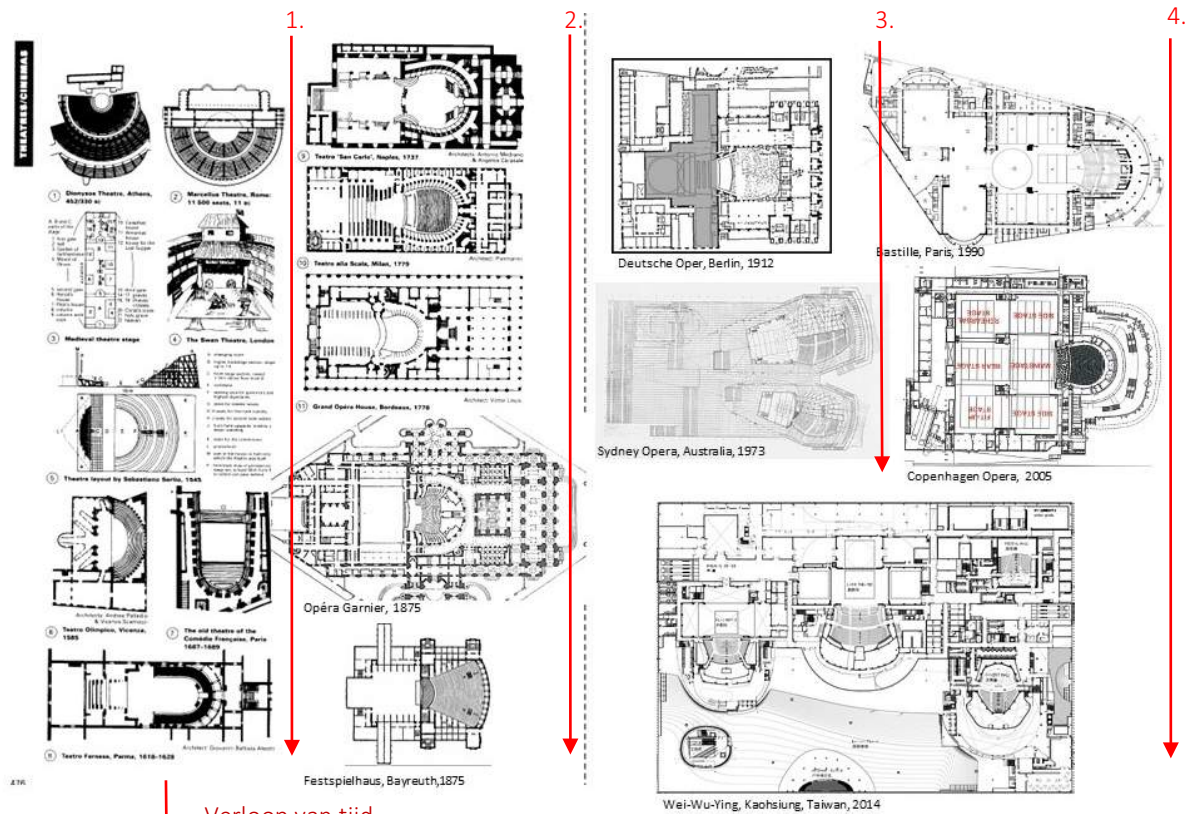
Eerst zal een korte beschouwing van de geschiedenis van theatervastgoed worden gepresenteerd om het onderzoeksobject in een bredere context te kunnen plaatsen. Vervolgens worden de huidige trends en ontwikkelingen beschreven.

De historische ontwikkeling van theatergebouwen en het doel van het voorhuis

Het fysieke uiterlijk van theatergebouwen is, net zoals alle bouwtypen, aan verandering onderhevig geweest in de loop der tijd.

Het theatervastgoed in Nederland is om verschillende redenen uniek te noemen. Als eerste heeft het een zeer grote dichtheid, nergens op de wereld is de theaterdichtheid zo hoog als in het kleine Nederland. Daarnaast heeft de theaterbouw zich op een andere manier ontwikkeld dan de omringende landen. Niet het hof was in het meeste geval initiatiefnemer, het Koningshuis heeft zich zelfs zelden hiermee bemoeid (Alexander, Carpentier Alting, Van der Krogt, Logger, & Wevers, 2007, p. 7). Het is de burgercultuur die heeft geleid tot de huidige theaterbouw. Een derde verschil is te vinden in de programmering van de theaterzalen. Nederland onderscheidt zich van andere landen door de reizende producties: waar in andere landen een theatergezelschap over het algemeen in één vast theatergebouw repeteert én voorstellingen geeft, reizen de gezelschappen in Nederland rond en geven hun voorstellingen in verschillende theaters.

We nemen nu een stap terug in de tijd en de geschiedenis. Ontwikkelingen van theatervastgoed in Nederland – en enkele invloedrijke ontwikkelingen in het buitenland – worden in de volgende tekst in een notendop gepresenteerd.

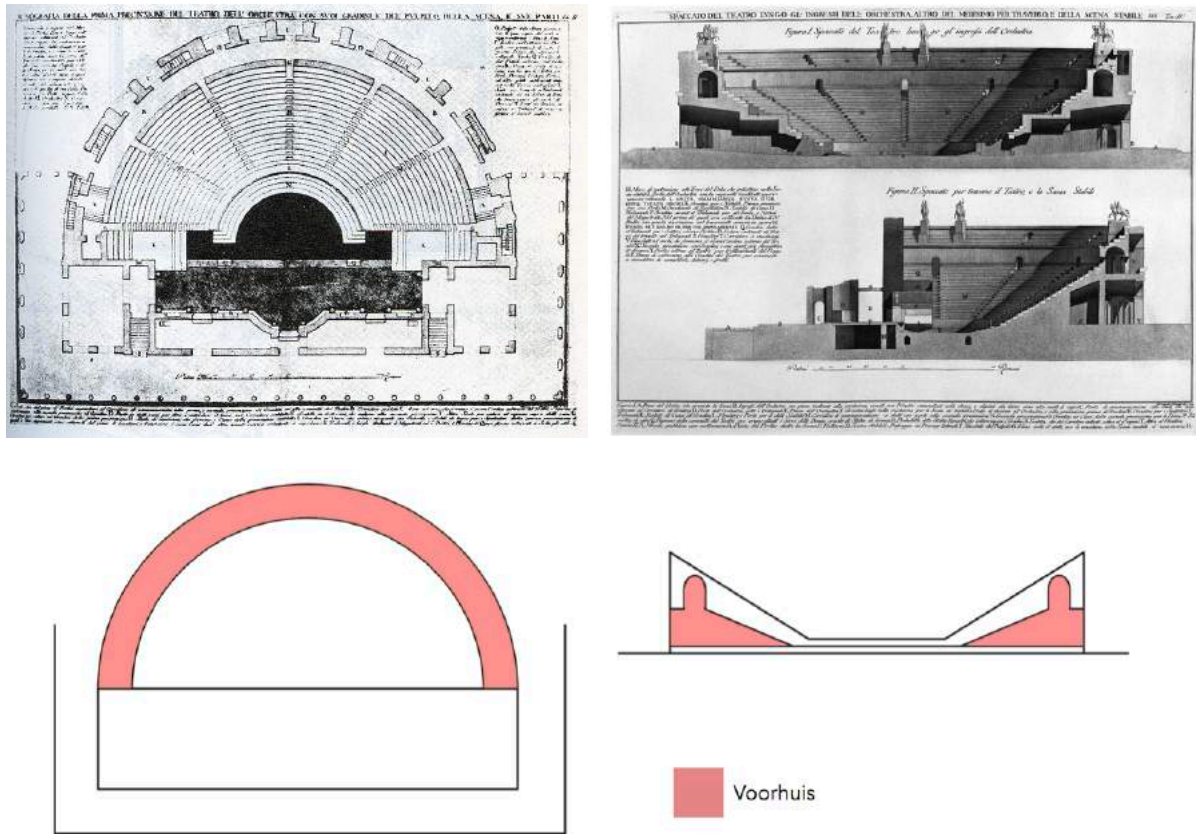


Afb. 7. Veranderende plattegronden theatergebouwen (Jansen, 2012)

In de plattegronden in afbeelding 7 is te zien dat het theatergebouw in de loop der tijd aan de voor- en achterzijde meer en meer wordt uitgebreid. Louis Jansen (2012), directeur van Theateradvies bv, zegt hierover dat de publieke services in toenemende mate belangrijk zijn aan de zaalkant. Bezoekers krijgen steeds meer ruimte in het voorhuis.

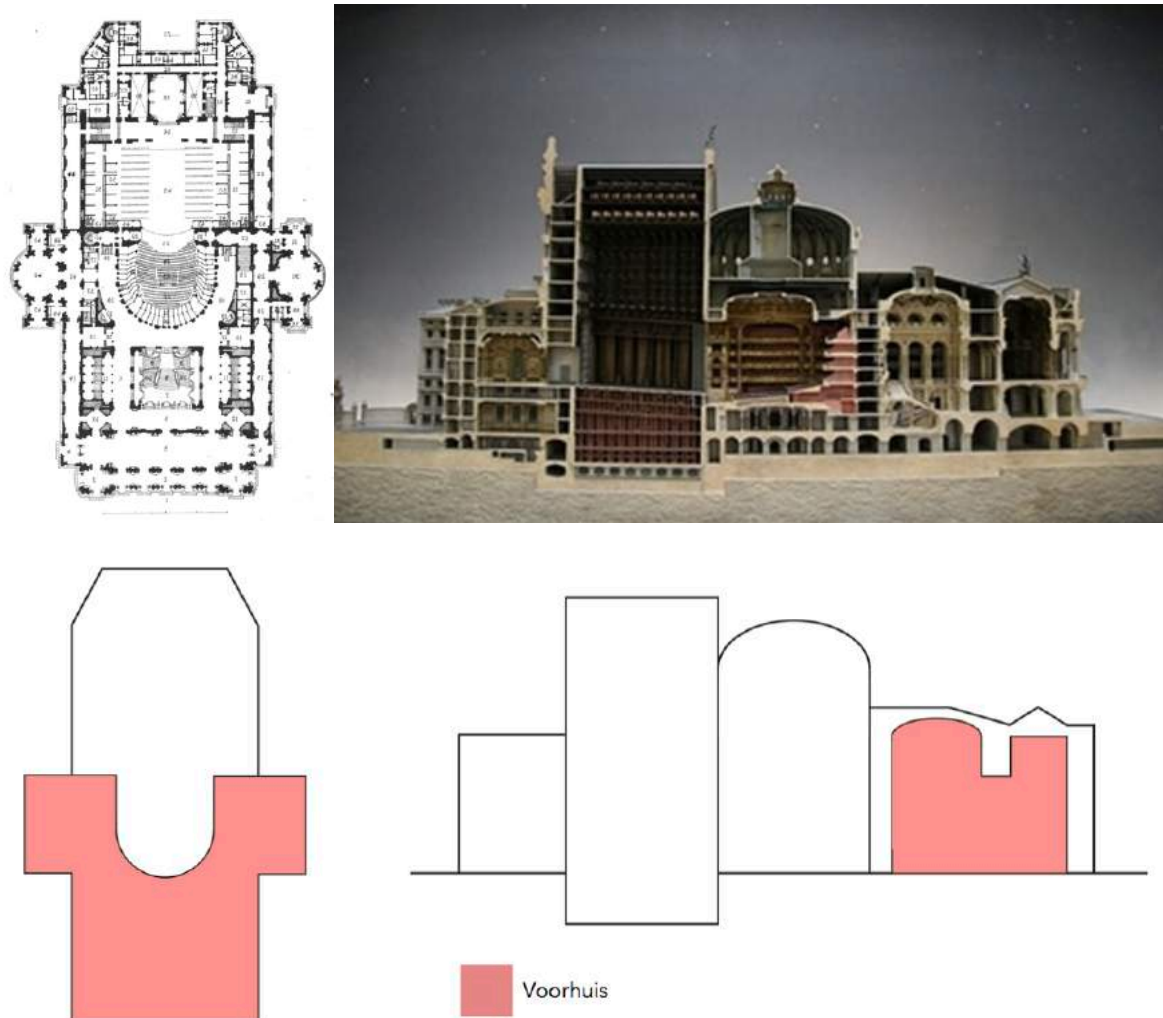
Twee plattegronden uit bovenstaande afbeelding wil ik graag uitlichten om deze ontwikkeling duidelijker te kunnen tonen.

Theatergebouwen in de tijd van de Grieken en de Romeinen waren speciaal ontwikkeld voor voorstellingen (Alexander et al., 2007). Eten, drinken, praten, zakendoen, ontmoeten en vermaak gebeurde allemaal tegelijkertijd in dezelfde ruimte. Een echt voorhuis was er niet, maar de ruimte direct om het theatergebouw en de verkeersgangen onder de tribune zouden gezien kunnen worden als voorhuis zoals weergegeven in afbeelding 8 op basis van een analyse van het Romeinse theater in Herculaneum, Italië (architect: onbekend, bouwjaar: voor 79 n.C.).



Afb. 8. Romeins theater in Herculaneum, Italië (plattegrond: (Piranesi, 1720-1778), doorsneden: (Goggräfe, G.D.), analyses (eigen afbeelding))

Later werden grote lobby's en trappen aan de voorkant van het gebouw toegevoegd. Een voorbeeld hiervan is Palais Garnier in Parijs, Frankrijk (Architect: Charles Garnier, Bouwjaar: 1861-1875 (www.operadeparis.fr, G.D.)).



Afb. 9. Palais Garnier in Parijs, Frankrijk (plattegrond: (Nuttier, 1875; Piranesi, 1720-1778), doorsnede: (ArchitectureReview, 2013), analyses (eigen afbeelding))

In Nederland volgde na de tijd van de Grieken en Romeinen eerst enkele eeuwen waarin het concept van theatergebouwen als architectonisch type niet meer bestond. Er waren wel vormen van theater zoals toneelspelen van passages uit het evangelie op religieuze feestdagen in de kerk, toneelspelen in de buitenlucht op een kar als een soort podium en opvoeringen van rederijders. Maar gebouwen speciaal voor toneelvoorstellingen of andere vormen van theaterspel bestonden niet meer (Alexander et al., 2007, p. 15).

Een grote doorbraak in de theaterbouw in Nederland kwam in 1637 met de bouw van de Amsterdamse Schouwburg aan de Keizersgracht, welke een plek bood voor het geven van colleges maar daarnaast ook aan de presentatie van toneelstukken. Den Haag en Leiden volgden met de bouw van een vaste schouwburg. Pas vanaf eind achttiende eeuw groeide het aantal vaste theatergebouwen gestaag en was ook de invloed van de grote theaters uit het buitenland zichtbaar. Toch was het, in tegenstelling tot in het buitenland, voor veel theatergezelschappen meer rendabel om rond te reizen met een tent dan zich te vestigen op een vaste plek, al dan niet in een bestaand gebouw. In de zeventiende en achttiende eeuw werden theaters in Nederland vooral gebouwd om het volk, de burgerij, te vermaken. Theaters gebouwd eind achttiende en begin negentiende eeuw waren meestal verbouwde kloosters, paardenstallen, kaatsbanen of aanbouwsels van herbergen. De uitstraling was het tegenovergestelde van de theaters in onze buurlanden, die veel grandeur en luxe uit (moesten) stralen waarbij de vorst het stralend middelpunt kon zijn in de theaterzalen (Alexander et al., 2007, p. 9).

Een grote verandering kwam er met het Bayreuth Festspielhaus waar Wagner het zaallicht uit deed. Hoewel hij niet de eerste was die dit deed, wordt dit gezien als een belangrijke stap waarmee hij een einde maakte aan de periode van ontmoeten, 'zien en gezien worden', de dialoog en alle andere activiteiten die tussen bezoekers onderling plaatsvonden in de theaterzaal. Bezoekers moesten enkel aandacht hebben voor datgene wat op het podium plaatsvond, bezoekers werden toeschouwers van de podiumkunsten en de kunst moest centraal staan (Jansen, 2012). Hiermee werden de andere activiteiten uit de zaal gebannen en werden de publieke ruimten omliggend aan de theaterzaal belangrijker voor deze functie. Deze ontwikkeling werd ook overgenomen in Nederland.

Huidige trends en ontwikkelingen: Meer aandacht voor het voorhuis in het theatergebouw

Midden jaren '90 is er in Nederland een nieuwe ontwikkeling zichtbaar. Theatergebouwen richtten zich op flexibiliteit binnen de programmering. Het podiumaanbod moet divers kunnen zijn en de programmering moet geschikt zijn voor zowel dans, toneel als opera waardoor vaak bepaalde compromissen moeten worden gesloten (Alexander et al., 2007, p. 80). Theaters die begin jaren 2000 zijn gebouwd hebben overigens vaak een ander uitgangspunt en opzet dan de theaters die in de jaren daarvoor werden gebouwd. Er wordt gekozen voor één genre waarvoor het theatergebouw geschikt is. Voor alle theatergebouwen geldt dat de sfeer van het hele theatergebouw in lijn moet zijn met dat van de theaterzaal en programmering (Alexander et al., 2007, pp. 82-83). Dat het niet alleen draait om de uitstraling van de theaterzaal zie je ook terug in bijvoorbeeld de foyer van het Chassé Theater, ontworpen door Hertzberger.



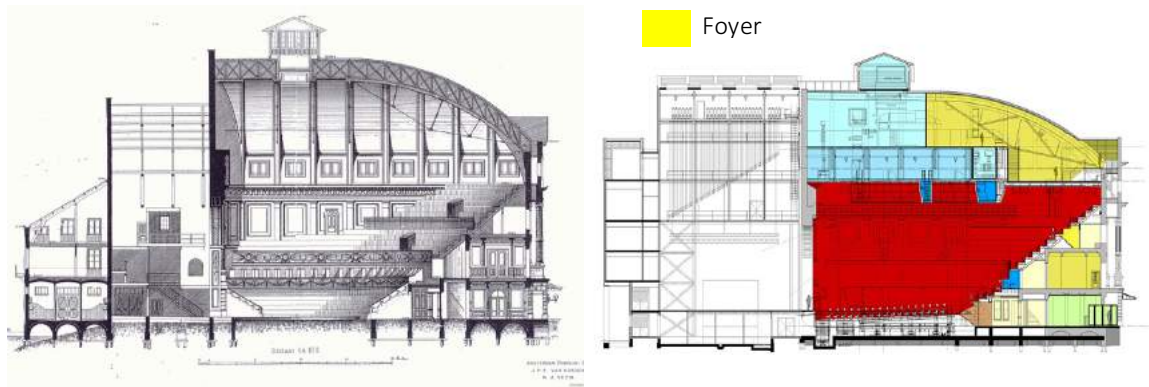
Afb. 10. Foyer Chassé theater (www.chasse.nl, G.D.)

De ruimte krijgt een monumentale uitstraling door de hoge, gekleurde zuilen (Alexander et al., 2007, p. 80). Dit geeft aan hoe, in het kader van een totale theaterbeleving, niet alleen de theaterzaal maar ook alle andere publieke ruimten in een theatergebouw bijdragen aan de uitstraling.

Het toenemende belang van uitgebreidere publieke ruimtes is ook goed te zien door de vergelijking van het Oude Luxor en het Nieuwe Luxor Theater. Het Oude Luxor is gebouwd in 1917, de gevel is vrij gesloten en heeft een entree welke vrijwel direct naar de theaterzaal leidt. De foyer is een smalle gang zonder natuurlijke lichtinval. Het Nieuwe Luxor is gebouwd tussen 1998 en 2001 en heeft een enorme entreehal plus 2 grote foyers. Dit voorhuis levert een grote bijdrage aan de totale theaterbeleving.

Verschillende theaterorganisaties hebben verbouwingen uitgevoerd om beter te kunnen inspelen op de totaalbeleving. Een voorbeeld hiervan is Carré. De oorspronkelijke ruimten rondom de theaterzaal waren

ontworpen als korte verblijfs- of zelfs enkel als verkeersruimte. Er was meer ruimte nodig zodat bezoekers langer in het gebouw konden verblijven. Middels een grote verbouwing is de publieke ruimte (het voorhuis) enorm uitgebreid door middel van de realisatie van een nieuwe foyer bovenin het gebouw.



Afb. 11. Links: Doorsnede Carré voor de verbouwing. Rechts: Doorsnede Carré na de verbouwing (GGHArchitecten)

1.2.2. Theaterorganisatie

Ook binnen het domein van de theaterorganisatie kunnen enkele trends en ontwikkelingen worden waargenomen:

- Randprogrammering rondom het theaterbezoek wordt in toenemende mate belangrijk
- Maatschappelijke functie van het theater wordt verbreed: “huiskamer van de stad”

Randprogrammering theaterbezoek wordt in toenemende mate belangrijk

Bezoekers willen niet alleen een theaterbeleving tijdens de voorstelling in de theaterzaal zijn, maar ook daarvoor en daarna: de opkomst van de zogenaamde “totaalbeleving”. Een trend die volgens Langeveld, expert en onderzoeker op het gebied van theaters, concertzalen en poppodia, te wijten is aan toenemende welvaart en meer vrije tijd (C. Langeveld, 2009). Deze uitspraak werd gedaan voor de financiële crisis (2008), maar ook in onderzoek van 5 jaar geleden kwam deze trend naar voren en is het te wijten aan het theaterpubliek dat “grilliger en veeleisender” is geworden (Leijen, 2012).

“In mijn beleving wil het publiek in toenemende mate toch naar een soort beleving toe als ze uitgaan, als ze een voorstelling concert of iets anders bezoeken. Ze willen er meer tijd en geld voor uittrekken, dus willen ze er ook meer voor terug krijgen.”

Z. Yurdakul, directeur Podium Mozaïek
(interview, 2016)

“Je merkt in toenemende mate dat de ontwikkeling is naar combinatiebezoek. Men gaat niet meer alleen voor een toneelstuk naar een theater, maar men ziet het in het kader van een totaal avondje uit, of een totale besteding, een totale beleving. En in die beleving hoort ook het eten en drinken.”

M. Daamen, voormalig directeur Stadsschouwburg Amsterdam
(Daamen, Interview 2016)

Het feit dat de totaalbeleving belangrijker wordt, wordt onderstreept door Judith Strong (2010, p. 43). Daarbij geeft ze aan dat consumenten niet alleen theatergebouwen vanuit de ervaring met elkaar kunnen vergelijken, maar ook een theaterervaring kunnen vergelijken met andere vormen van vrijetijdsbesteding.

“Het gaat niet alleen om de voorstelling, maar om het geheel. Vroeger was het naar binnen, voorstelling bekijken en weer weg. Nu vragen mensen meer beleving, ook voor en na de voorstelling.”

J. Zoet, voormalig directeur Rotterdamse Schouwburg (Leijen, 2012)

Verbreiding maatschappelijke verantwoordelijkheid: het theatergebouw als “huiskamer van de stad”

In lijn met wat werd genoemd in paragraaf 1.1 staat in een onderzoek uit 2015 het volgende (Ter Horst, 2015, pp. 24-25):

“Op een conferentie in het Verenigd Koninkrijk, waar dezelfde discussies over de rol van het theater worden gevoerd als in Nederland, werd opgeroepen theaters meer te zien als dorpspleinen, waar ruimte is voor dialoog en ideeën vanuit de gemeenschap, in plaats van als gesloten kloostergebouw. Een dergelijk geluid was ook te horen tijdens de serie bijeenkomsten die de napk en de vscd in 2014 organiseerden onder de titel ‘Expeditie Podiumkunsten’.”

Het theatergebouw moet veranderen van gesloten bastion naar “dorsplein” of “huiskamer van de stad”. Het voorhuis, de ruimten die een bezoeker bezoekt voorafgaand of na afloop van een voorstelling, kan hier ruimte voor bieden in het theatergebouw (zie ook afbeelding 6). Dit ligt in lijn met de bouwkundige trend die reeds in 2.1.1 is besproken: Het voorhuis wordt in toenemende mate belangrijk, krijgt meer aandacht en verandert van verkeersruimte of korte verblijfsruimte dienend aan de podiumfunctie en de theaterzaal, naar verblijfsruimte voor langere duur met een of meerdere eigen functie(s). Voor het huisvesten van deze nieuwe functies en het uitvoeren van de bijbehorende activiteiten ligt een taak voor de theaterorganisatie. In zojuist genoemde onderzoek uit 2015 wordt hierover het volgende gezegd (Ter Horst, 2015):

“In de schouwburg van Gouda en in het Amsterdamse DeLaMar Theater staat de uitgaansbeleving van de bezoeker voorop en besteedt het personeel er veel aandacht aan om een nieuw publiek over de drempel te helpen. Zo maken theaters gebruik van de veelzijdigheid van hun gebouwen en worden ze open ontmoetingsplaatsen in plaats van gesloten culturele bastions.”

Maar de verblijfsruimten kunnen ook gebruikt worden door bezoekers die niet naar een theatervoorstelling gaan. Voor eten, drinken, ontmoeten en andere sociale activiteiten. Zo kan het gebouw zich ontwikkelen van het theatergebouw als gesloten vesting, open wanneer er een voorstelling op de planken staat, naar een theatergebouw dat fungeert als “dorsplein” of “huiskamer van de stad”. Een aantal theaters speelt hier al op in. Zo worden de deuren van foyers opengezet zodat de ruimte ook buiten voorstellingsuren gebruikt kan worden. Bijvoorbeeld als werkplek voor zzp'ers, als expositieruimte voor tentoonstellingen. Dit gebeurt o.a. in de schouwburgen van Rotterdam, Eindhoven en Zwolle (Ter Horst, 2015, p. 26). Zo zitten in de foyer van de Rotterdamse Schouwburg vaak studenten te werken en zijn er bijvoorbeeld vergaderingen van de buurtverenigingen in het theatergebouw (De Leeuw, Interview 2016).

Zo worden theatergebouwen creatieve ontmoetingscentra, met een grotere functie dan alleen het presenteren van podiumkunsten. Een voorbeeld hiervan is Southbank Centre in Londen, waar verschillende grote concertzalen, een galerij en bibliotheek huisvesten. Maar er zijn ook vele bars, restaurants en andere ontmoetingsplekken die duizenden bezoekers trekken. Bezoekers die niet persé voor de gepresenteerde kunst komen (SouthbankCentre, 2016).

Een ander, Nederlands, voorbeeld is de Rotterdamse Schouwburg. De organisatie wilde haar maatschappelijke verantwoordelijkheid houden, liever zelfs zou verbeteren. De Schouwburg moest dat uitstralen. De voormalig directeur wilde het voortouw nemen. Hij beseftte dat zij deskundige waren met kennis van theater en vond dat zij daar de Rotterdammers in mee moesten nemen. Maar dat niet alleen. Ze wilden er als schouwburgorganisatie met hun gebouw voor de Rotterdammers zijn – dat was ook een vraag vanuit de gemeente – en hun maatschappelijke verantwoordelijkheid ook op andere manieren oppakken dan enkel voorstellingen programmeren. Hiervoor is de foyer in de schouwburg aangepakt. Voor het ontwerp heeft de organisatie gekeken naar huidige trends en ontwikkelingen. Ze zagen dat er veel meer digitalisering en beeldgerichtheid in winkels

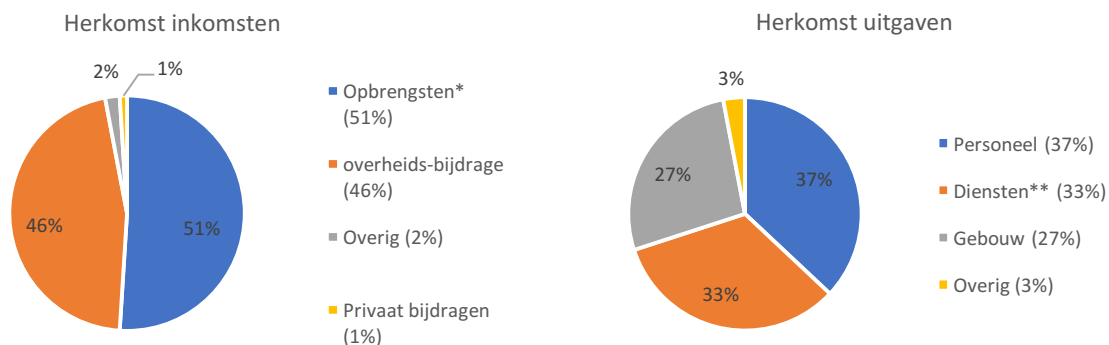
kwam. Dat leidde tot een groot videoscherm in de foyer van de Rotterdamse Schouwburg waarop kunst, informatie over de programmering van de schouwburg, maar ook dat wat “ons” (de maatschappij) bezighoudt; zoals nieuwsberichten. Daarmee zou de foyer de huiskamer van de stad moeten worden, maar dan met een boodschap: De boodschap om verder te kijken, je te verrijken en grenzen te verleggen (De Leeuw, Interview 2016).

De trend om meer aan bezoekers aan te bieden dan alleen de hoofdfunctie (de podiumfunctie in het geval van theaterorganisaties) is een veel bredere ontwikkeling. Met name de implementatie van een horecagelegenheid is iets wat in veel organisaties en hun gebouwen opgenomen wordt: winkels, bibliotheken, universiteiten, allemaal krijgen ze een uitgebreidere, luxere horecagelegenheid. Dat is iets wat ook theaterorganisaties zien en willen in hun gebouw (De Leeuw, Interview 2016; Rietveld, Interview 2016).

1.2.3. Theaterexploitatie

In hoofdstuk 1.1 werden de financiële problemen al kort aangestipt: De vermindering van subsidies en een terugloop van bezoekersaantallen zorgen voor een gat in de exploitatie. Bij het in balans brengen van een exploitatie waarin tekorten zijn, kan een exploitant logischerwijs een oplossing zoeken in twee richtingen: meer inkomsten genereren, de kosten reduceren of beiden.

Inkomsten en uitgaven theaterorganisaties



* Onder opbrengsten valt de kaartverkoop, dienstverlening, sponsoring, horeca en verhuur.

** Onder diensten valt inkoopkosten, marketing, sponsoring, fondsenwerving.

Afb. 12. Gemiddelde inkomsten en uitgaven van theaters en concertzalen in NL in 2013 (o.b.v. gegevens VSCD, 2014)

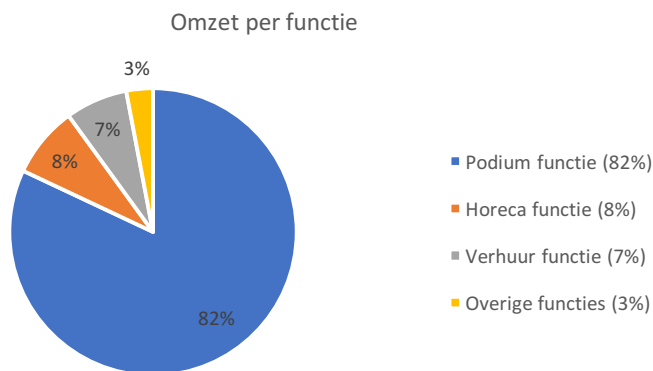
In de tabellen hierboven is te zien dat theater voor bijna de helft (46%) leunt op overheidsbijdragen. Dit bedrag is bijna net zo groot als de opbrengsten van het theaterinstituut zelf. Private bijdragen en overige - onbekende - inkomsten zijn de andere inkomsten en bedragen samen slechts 3% (VSCD, 2014).

Subsidies kunnen direct vanuit het Rijk komen, maar ook indirect via een cultuurfonds, de gemeente, de provincie of een particulier fonds – zij ontvangen daarvoor geld van het Rijk (Rijksoverheid, 2016). Verschillende theaterorganisaties ontvangen subsidie via fonds podiumkunsten voor de programmering van podiumkunsten in hun theatergebouw (Podiumkunsten, 2016). De gemeenten zijn verantwoordelijk voor de voorzieningen van cultuureducatie en amateurkunsten, daar vallen ook de theatergebouwen onder (Rijksoverheid, 2016).

Kijkend naar de uitgaven kunnen we het volgende constateren (VSCD, 2014).

- Personeelskosten: Deze zijn met 37% van de totale uitgaven het grootst.
- Diensten: Ook dit is een relevante kostenpost met 33% van de totale kosten.
- Gebouw: De gebouwkosten zijn iets meer dan een kwart van de uitgaven.
- Overig: Met 3% is dit slechts een kleine kostenpost. Wat deze post precies inhoudt is onduidelijk.

Omzet theaterorganisaties



Afb. 13. Gemiddelde omzet per functie van alle theaters in NL in 2013 (o.b.v. gegevens VSCD, 2014).

Andere cijfers van de VSCD (2014) laten de gemiddelde omzet per functie in 2014 zien. Zoals in de tabel weergegeven, wordt veruit de grootste omzet gedraaid door de podiumfunctie. Deze zou verhoogd kunnen worden door meer bezoekers naar het theater te trekken.

8% van de omzet kwam vanuit de horecafunctie. De verhuurfunctie zorgt op dit moment qua grootte voor een vergelijkbare omzet als de horecafunctie. De overige functies zorgen voor een gemiddelde omzet van 3% van de totale omzet.

Vergroting van de inkomsten biedt de meeste potentie om de huidige financiële problemen waar veel theaterorganisaties mee kampen op te lossen. Door meer bezoekers naar voorstellingen te trekken kan de omzet van de podiumfunctie verhoogd worden. In vorige paragrafen werd al duidelijk dat het voorhuis hier een rol in kan spelen als ruimte tussen de stad en de theaterzaal.

Ook de verhoging van de omzet van verhuur of horeca kan bijdragen aan het vullen van de gaten in de exploitatie van theatergebouwen. De omzet van deze functies is uiteraard sterk afhankelijk van (de mogelijkheden in gebruik van) de omliggende ruimten: het voorhuis.

1.3. Is een horecagelegenheid in het voorhuis een mogelijke oplossing?

1.3.1. Probleem- en doelanalyse

De trends en ontwikkelingen uit voorgaande paragraaf (1.2) kunnen worden gestructureerd in een SWOT-tabel onder 4 categorieën: Interne sterkten, interne zwakten, externe kansen en externe bedreigingen. Met name de laatste twee vormen een eerste aanleiding voor een initiatief tot noodzakelijk veranderingen. Een probleem- en doelstelling zorgen uiteindelijk voor het initiatief van het project zelf (Wijnen, Renes, & Storm, 2001). Binnen dit onderzoeksveld is het initiatief van theaterorganisaties de ontwikkeling van een (vernieuwde) horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw.

SWOT

De trends geanalyseerd vanuit de 3 domeinen kunnen als volgt worden samengevat:

Vastgoed:

- Vraag vanuit de overheid om het gebouw intensiever te gebruiken
- Ruimten in voorhuis worden groter
- De kwaliteit van de ruimte in voorhuis krijgt meer aandacht

Organisatie:

- Toenemende vraag vanuit bezoekers naar theaterbeleving buiten de theaterzaal
- Veranderende visie op het theatergebouw als huiskamer van de stad in plaats van gesloten bastion
- Maatschappelijke trend voor het combineren van functies: vooral combinatie met horeca wordt veel toegepast

Exploitatie:

- Terugloop subsidies
- Terugloop bezoekersaantallen
- Potentie van het voorhuis om omzet podium-, horeca- en verhuurfunctie te verhogen

De trends en ontwikkelingen kunnen als volgt in een SWOT-tabel worden geplaatst:

Kansen (extern) - Behoeft aan totaalbeleving - Trend gecombineerde activiteiten (met name horeca) - Potentie van het voorhuis om omzet podium-, horeca- en verhuurfunctie te verhogen	Bedreigingen (extern) - Vraag vanuit de overheid om het gebouw intensiever te gebruiken - Terugloop subsidies - Terugloop bezoekersaantallen
Sterke punten (intern) - Ruimten in voorhuis worden groter - De kwaliteit van de ruimte in voorhuis krijgt meer aandacht - Veranderende visie op het theatergebouw als huiskamer van de stad in plaats van gesloten bastion	Zwakke punten (intern)

Probleem- doelanalyse

Problemen komen overeen met de bedreigingen:

- Teruglopende inkomsten;
- Kritiek op niet-functioneel en eenzijdige gebruik van het theatergebouw.

Een goede horecagelegenheid in de foyer wordt door veel organisaties gezien als veelbelovende oplossing voor de huidige uitdagingen, ondanks de – op dit moment kleine bijdrage aan de exploitatie. Uit voorgaande paragrafen blijkt dat theaterorganisaties met de horecagelegenheid beogen:

- Hun omzet te vergroten;
- Hun theatergebouw te transformeren van “gesloten bastion voor theatervoorstellingen” naar “huiskamer van de stad”;
- De theaterbeleving te vergroten.

De eerste heeft betrekking op het verhogen van de inkomsten (verbetering van de financiële situatie), de laatste 2 doelen zijn gerelateerd aan op het gewenste bredere gebruik van het theatergebouw (verbreding van de maatschappelijke, functionele functie).

Initiatief

De horecagelegenheid in het voorhuis lijkt op basis van de SWOT Analyse goed aan te sluiten op de externe kansen en bedreigingen en de interne sterkten. Bovendien heeft het de potentie om veel van de problemen op te lossen en doelen te bereiken. De potentie van een horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw wordt echter niet alleen door theaterorganisaties groot geacht maar ook door vele anderen.

In paragraaf 2.2.2 wordt de potentie voor het behalen van de doelen van de theaterorganisatie beschreven, in paragraaf 2.2.3 de uitdagingen en de problemen die nu in de praktijk worden tegengekomen bij de implementatie van een nieuwe horecagelegenheid in het theatergebouw.

Eerst worden echter de mogelijke typen horeca in het theatergebouw nader toegelicht.

Typen horeca in een theatergebouw

In een interview met T. Rietveld (Interview 2016), directeur van HTC Concepts met jarenlange ervaring als horeca-consultant, is geïnformeerd naar de huidige stand van zaken van horeca in theatergebouwen. Volgens Rietveld kunnen er binnen theatergebouwen vier mogelijke horecafuncties worden onderscheiden:

- Voorstellings-horeca: Een horeca-dienst waarbij consumpties worden verkocht voorafgaand aan, in de pauze van en na afloop van de voorstelling in het theatergebouw. Deze consumpties zijn meestal koffie, thee, frisdrank, bier, wijn en eventueel eenvoudige snacks als bittergarnituur.
- Grand-café of Brasserie (Restaurant): Een restaurant biedt de mogelijkheid op de locatie een maaltijd te eten.
- Banketing: Deze dienst is de verhuur van de horecaruimte plus eventueel aanvullende ruimten en verkoop van de horeca-dienst (verstrekking consumpties) aan een (externe) evenementen-partij.
- Artiestenfoyer: Dit is de horecavoorziening in de artiestenfoyer. Vaak niet erg uitgebreid, vaak een gratis service voor artiesten, vaak in het achterhuis, dus in een andere ruimte dan de horecagelegenheid voor de bezoekers in het voorhuis.

De laatste type horeca (in het achterhuis) valt buiten de scope van dit onderzoek, daar dit onderzoek zich richt op een horecagelegenheid in het voorhuis.

1.3.2. Potentie horecagelegenheid in theatergebouw

1. Meer inkomsten genereren met horecagelegenheid

Volgens Strong (2010, pp. 51-52) kan de drankomzet een grote bijdrage leveren aan de inkomsten. In dat geval levert de horecafunctie een directe bijdrage aan de exploitatie door de omzet van zijn eigen functie te vergroten. Langeveld, expert en onderzoeker op het gebied van theaters, concertzalen en poppodia, geeft aan dat bij poppodia de horeca altijd al een belangrijk onderdeel was van de inkomsten. Bij theaters is dit in (veel) mindere mate het geval (C. Langeveld, 2009). Door verschillende theaterdirecteuren wordt de suggestie gedaan te kijken naar de aanpak van poppodia. Wanneer de financiële situatie met poppodia wordt vergeleken kan worden geconstateerd dat horeca voor poppodia een substantiële inkomstenbron is: in 2014 was dit gemiddeld 25% (na inkomsten kassa (34%) en subsidies (30%)) (A. Dee; B. Schans, 2015). Daarbij moet geconstateerd worden dat kleine en middelgrote poppodia zelfs de meeste omzet uit horeca halen. Het verschil is echter dat grote poppodia vaker landelijk bekende artiesten programmeren, terwijl kleinere podia meer regionale/lokale artiesten programmeren waar een lagere entreeprijs voor wordt gevraagd (A. Dee; B. Schans, 2015).

Gebruik van het voorhuis kan er volgens Appleton (1996, p. 167) ook voor zorgen dat er meer bezoekers naar het theatergebouw worden getrokken, waardoor er mogelijk ook meer bezoekers naar de voorstellingen komen. In een dergelijk geval kan de horecagelegenheid in het voorhuis indirect bijdragen aan een verhoogde omzet door meer theaterbezoekers te het gebouw in te trekken, ze de “confronteren” met de podiumfunctie en zo mogelijk de omzet van de podiumfunctie te verhogen (Appleton, 1996, p. 167).

De samenwerking tussen horecagelegenheid Floor in de Rotterdamse Schouwburg is een voorbeeld uit de praktijk dat laat zien dat dit ook het geval is. Rietveld (Rietveld, Interview 2016):

“Mensen die bij Floor naar binnen gaan, schuiven ook weleens door. Dan komen ze bij een kassagebied wat daar in de foyer is gemaakt. Ze komen dan in aanraking met de cultuur, wat belangrijk was voor de Rotterdamse schouwburg.”

2. Huiskamer van de stad

Ook kunnen de ruimten gebruikt worden door bezoekers die níét naar een theatervoorstelling gaan voor andere sociale activiteiten. De voorbeelden van Southbank Centre en de Rotterdamse Schouwburg (zie paragraaf 2.1.2) bewijzen dat een theatergebouw als kunstencentrum ook bezoekers kan trekken die niet voor de podiumkunsten komen.

3. Vergroten van de theaterbeleving

Strong (2010, pp. 51-52) noemt horeca een belangrijk onderdeel van het theaterbezoek. Dit onderdeel van het theatergebouw zou dan ook al in een vroeg stadium van de ontwikkeling van een gebouw moeten worden meegenomen. Strong benoemt ook dat het belangrijk is dat de wensen, eisen en het karakter van het theaterinstituut worden doorgevoerd in de foyer. Ook Appleton (1996, p. 158) gaf reeds aan dat de publieke ruimten rondom de theaterzaal onderdeel zijn van de theaterbeleving van de theaterbezoeker. De horecagelegenheid kan hieraan bijdragen door het aanbieden of faciliteren van randprogrammering: een themadiner, een nazit met livemuziek of speciale wijnen bij bepaalde voorstellingen (C. Langeveld, 2009). Dit zijn aspecten die ook naar voren kwamen in paragraaf 1.2.1 en 1.2.2.

“Het gaat niet alleen om de voorstelling, maar om het geheel. Vroeger was het naar binnen, voorstelling bekijken en weer weg. Nu vragen mensen meer beleving, ook voor en na de voorstelling. [...] De Rotterdamse Schouwburg organiseert daarom rond voorstellingen extra activiteiten, zoals een inleiding waarin de makers vertellen hoe de voorstelling tot stand is gekomen of nagesprekken met de acteurs. De foyer en Café Floor nodigen bezoekers uit om na de voorstelling nog een tijdje te blijven hangen.”

J. Zoet, voormalig directeur Rotterdamse Schouwburg (Leijen, 2012):

1.3.3. Uitdagingen horecagelegenheid in theatergebouw

De implementatie van een uitgebreide(re) horecagelegenheid in het theatergebouw brengt ook de nodige uitdagingen en risico's met zich mee. De uitdagingen zoals benoemd in interviews en beschreven in literatuur zijn geclusterd en worden in onderstaande alinea's toegelicht. Elke alinea, met elk een eigen titel, beschrijft één cluster.

Veel uitdagingen zijn onderling verbonden. Sommige van de besproken uitdagingen passen om die reden in meerdere alinea's. Onderstaande clustering moet dan ook niet gezien worden als de enige juiste, maar als een interpretatie waar binnen dit onderzoek mee wordt gewerkt.

1. Eenzijdige blik vanuit de theaterorganisatie: onderschatting van de opgave

De horecagelegenheid kan worden geëxploiteerd door een externe exploitant of door het theaterinstituut zelf. De exploitatie uitbesteden leidt volgens Strong echter zelden tot een net zo grote financiële bijdrage als de exploitatie in eigen hand houden. P. Hermanides (ondernemer, gespecialiseerd in de combinatie horeca en culturele instellingen) is het hier mee eens. Hij zegt dat het zeker niet gunstiger is voor een culturele organisatie zelf de horeca te runnen. "Je kunt het er niet even bijdoen" en de winst die de theaterorganisatie overhoudt is gering (Koelewijn, 2012). Volgens Rietveld (Interview 2016) voeren veel theaterdirecteuren de volgende berekening uit:

"Ik koop een biertje in voor €0,50 en verkoop ik voor €2,50. Dus ieder biertje is €2,00 winst. Ik heb 500 mensen in m'n theater, ik ga veel geld verdienen!"

Wat echter vergeten wordt zijn de investeringskosten, personeelskosten, onderhoudskosten, et cetera. Oftewel, er is een eenzijdige blik op de opgave vanuit de theaterorganisatie: Een theaterorganisatie heeft vaak beperkte expertise van horeca en de opgave kan snel worden onderschat (Rietveld, Interview 2016).

Dit is soms ook het geval als de horecagelegenheid gerund wordt door een externe exploitant. De theaterorganisatie wil invloed uitoefenen op de bedrijfsvoering van de horecagelegenheid, maar kan dan eisen stellen die vaak een negatieve uitwerking hebben op de financiële doelen die gehaald dienen te worden met de horecafunctie. Een horecaondernemer denkt vaak commerciëler, waardoor de financiële doelstellingen beter kunnen worden gehaald (Rietveld, Interview 2016; XXX, Interview 2016).

In de beheerfase blijkt soms ook dat een te optimistisch beeld wordt geschetst met betrekking tot de voorwaarden die er zijn om de beoogde doelen te behalen. Zo worden bijvoorbeeld de bezoekersaantallen hoger geschat dan uiteindelijk behaald wordt omdat er minder wordt geprogrammeerd (Rietveld, Interview 2016).

2. Eenzijdige blik vanuit de horecaorganisatie: onderschatting van de opgave

In veel instellingen wordt op dit moment de horecafunctie uitgebreid. Zo krijgen musea en hotels, maar ook winkels een (uitgebreidere) horecafunctie (De Leeuw, Interview 2016; Rietveld, Interview 2016). Zo ook in theatergebouwen. Het runnen van een horecagelegenheid in een theatergebouw blijkt echter zeer lastig. Dit komt met name door de grote pieken in bezoekersstromen rondom voorstellingen in het theatergebouw. De invloed die dit heeft op de bedrijfsvoering wordt vaak erg onderschat door horecaexploitanten (Rietveld, Interview 2016).

3. Beperkte synergie tussen beide organisaties: (niet) benutten van kansen

De Rotterdamse Schouwburg heeft naar eigen veel geluk dat er al een horeca-exploitant in het gebouw zat in de ruimte naast de foyer waarmee ze een goede band hebben. Ze zitten vaak met elkaar om tafel en willen van elkaar leren, ook over praktische zaken als de bezoekerspieken in het theatergebouw voor de podiumfunctie en wat voor invloed dat heeft op de mise-en-place en de plaatsing en bediening van apparaten. Maar ook zaken als een CI- en BHV-training of de bedrijfsnoodplanoefeningen worden door beide organisaties uitgevoerd en gecombineerd (De Leeuw, Interview 2016).

“Karel [eigenaar café/restaurant Floor] kan ook in ons planningssysteem. Dan ziet hij wat de programmering is, dan gaat hij met Kim [eventmanager Rotterdamse Schouwburg] om tafel en zegt ie “Ik zie dat dit en dit geprogrammeerd is, ik wil daar mijn kaart op aanpassen”. Dat is theater-denken, niet horeca denken.” [...] “Wat we ook hebben gedaan is met Karel om tafel gezeten en elkaar uitgedaagd door te kijken wat we nog meer moeten doen. Omdat we elkaar al kenden was er misschien de durf om dat te vragen.”

J. de Leeuw, gebouwbeheerder Rotterdamse Schouwburg (De Leeuw, Interview 2016)

Echter, in de praktijk is deze gewenste synergie er nog niet altijd. Dit kan leiden tot het missen van kansen. P. Wijnruit (hoofd horeca Podium Mozaïek) ziet binnen de horeca- en podiumfunctie in Podium Mozaïek nog kansen om de samenwerking te vergroten. Zo kan door beter inzet van personeel voor beide functies het inhuren van

“De mensen van het theater behartigen de belangen van het theater. [...] In de vakantie gaan we verbouwen, omdat het dan theaterstop is. Maar voor de horeca is dat niet per sé goed. Ik bedoel we kunnen 120 mensen kwijt op het terras. De zomer zijn meestal wel de maanden die het meest winstgevend zijn.”

P. Wijnruit, hoofd horeca Podium Mozaïek (Wijnruit, Interview 2016)

dure oproepkrachten worden teruggedrongen, zouden de openingstijden van de horecagelegenheid niet hoofdzakelijk bepaald moeten worden door de activiteiten van de theaterorganisatie maar ook bepaald moeten worden vanuit een commercieel perspectief van de

horecafunctie (zie quote links) en kan de communicatie tussen beide organisaties verbeterd worden om de bedrijfsprocessen beter te laten verlopen (Wijnruit, Interview 2016).

Bij de Stadsschouwburg Amsterdam was vlak na de opening van de nieuwe horecagelegenheid in de Stadsschouwburg ontevredenheid onder theaterbezoekers omdat zij hun voorstellingsconsumptie niet konden bestellen bij alle medewerkers van de horecagelegenheid (Cultuurpersbureau, 2013). Blijkbaar was er geen duidelijke afspraak gemaakt over de bediening van doelgroepen door de twee verschillende organisaties.

Om de synergie tussen de horeca- en theaterfunctie te optimaliseren is kennis en expertise van het management op tactisch niveau nodig. Op die manier kan er goed en helder gecommuniceerd worden naar medewerkers op operationeel niveau. Als de gewenste activiteiten en bedrijfsprocessen helder zijn kunnen deze zodanig worden uitgevoerd dat de doelen van de organisatie zo goed mogelijk behaald worden. Daarvoor is volgens Wijnruit (Interview 2016) een eenduidig beleid gewenst, welke is afgeleid van een eenduidige visie en eenduidige doelstellingen voor beide functies bepaald vanuit één punt op het hoogste niveau in de organisatie.

4. Samenwerking met een externe exploitant: Complexe financiële constructie

Langeveld (C. Langeveld, 2009):

“Om transparant te zijn naar hun gemeente, hebben sommige podia hun horeca-activiteiten ondergebracht in een aparte juridische entiteit. Podia die de sores niet willen hebben van een horeca-afdeling of waarvan de gemeente vindt dat gesubsidieerde instellingen geen horeca-activiteiten mogen ontplooiën hebben de horeca uitbesteed.”

Om als theaterorganisatie toch te kunnen profiteren van de extra inkomsten van de horecagelegenheid in het theatergebouw zijn in de praktijk vaak complexe constructies nodig zo blijkt in de praktijk (Daamen, Interview 2016; De Leeuw, Interview 2016; Yurdakul, Interview 2016).

5. Ontwerp van het horecaconcept passend bij de visie en doelgroep van de theaterorganisatie

Langeveld (C. Langeveld, 2009):

“Bij de poppodia was de horeca altijd al een belangrijk onderdeel van de eigen identiteit en van de inkomsten. De meeste podia willen de exploitatie van de horecavoorzieningen daarom in eigen hand hebben. Dat is de beste garantie dat de uitstraling en de kwaliteit van de horeca in overeenstemming is met de culturele uitstraling van het podium.”

Theaterorganisaties hebben de verantwoordelijkheid mensen in contact te brengen met kunst en cultuur. Ze werden genoodzaakt te zoeken naar andere manieren dan het faciliteren en presenteren van podiumkunsten om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Bijvoorbeeld door mensen op een andere manier met kunst en cultuur in contact te brengen en mensen met elkaar in contact te brengen om daarover in discussie te gaan.

Om dat te bereiken moeten ze iets aanbieden wat de beoogde doelgroepen aanspreekt, wat “hip” is en wat past bij het culturele imago van de theaterorganisatie en het bestaande gebouw. Dat is niet makkelijk.

De Rotterdamse politiek had de Rotterdamse Schouwburg gevraagd er “te zijn voor de stad”. De Rotterdamse Schouwburg programmeert veel “Kunst met de grote K”, over het algemeen gezien als de wat meer elitaire podiumkunsten. Het is een ingewikkelde opgave om er dan ook te kunnen zijn voor de hele stad, omdat deze bestaat uit veel meer groeperingen dan dat de Schouwburgorganisatie met haar podiumfunctie aanspreekt (De Leeuw, Interview 2016).

“Feyenoord won de beker, maandag was het feestje, op het plein voor de Rotterdamse Schouwburg. Het ging regenen, daar had niemand op gerekend, en iedereen kwam dronken binnen. Dan ben je je opeens bewust van de andere kant van je functie als “huiskamer van de stad”.”

J. de Leeuw, gebouwbeheerder Rotterdamse Schouwburg (De Leeuw, Interview 2016)

Theaterorganisaties kunnen een externe exploitant benaderen om hun horecagelegenheid te exploiteren. Dat kan uiteindelijk ook leiden tot een “mismatch” zijn tussen theater- en horecaorganisatie, zo blijkt uit het volgende voorbeeld:

De horecagelegenheid van Islemunda ligt direct naast de hoofdingang (enige ingang) van het theatergebouw. De theaterorganisatie richt zich voor een groot deel op families en kinderen. De oorspronkelijke horecagelegenheid was vrij chique en richtte zich op een andere doelgroep. Zonde, want daarmee werd een grote groep van theaterbezoekers niet aangesproken. Meer overlap in de doelgroepen zou voor een grotere “win-win” situatie voor beide organisaties zorgen. Na de overname door een andere horecaexploitant is dit inmiddels het geval en wordt de horecagelegenheid ook een stuk drukker bezocht (Brouwer, Interview 2016).

6. Mogelijkheden en beperkingen van het bestaande theatergebouw

De karakteristieken en mogelijkheden van het gebouw zelf bepalen voor een gedeelte de mogelijkheden van de te ontwikkelen horecagelegenheid. In een theater als de Kleine Komedie in Amsterdam is bijvoorbeeld simpelweg geen ruimte om een uitgebreide horecagelegenheid te ontwikkelen (Yurdakul, Interview 2016).

Een andere factor die van invloed is, is de locatie van de horecagelegenheid in het gebouw zelf. Een horecagelegenheid op de begane grond die er aantrekkelijk uitziet heeft een bepaalde “stopkracht” voor passanten. Je kunt er dan vanuit gaan dat een bepaald percentage voorbijgangers stopt. Als de ruimte voor de horecafunctie op de tweede verdieping van het theatergebouw ligt, ziet de passant het niet en is de stopkracht een stuk kleiner waardoor de klandizie van toevallige voorbijgangers een stuk kleiner (Rietveld, Interview 2016).

Maar niet alleen de fysieke kenmerken van het gebouw zelf hebben invloed op de mogelijkheden en het rendement van de horecagelegenheid, ook de locatie van het gebouw heeft hier invloed op.

Het type en het rendement van horecavoorzieningen in een theatergebouw is afhankelijk van de visie van de theaterorganisatie en de mogelijkheden van het theatergebouw, maar wordt ook beïnvloed door de hoeveelheid horecagelegenheden in de nabije omgeving en de mogelijke klandizie (Appleton, 1996, p. 167; Rietveld, Interview 2016; Yurdakul, Interview 2016). Een theaterzaal in een druk stadscentrum heeft andere en waarschijnlijk meerdere concurrenten dan een theater in een dorp waar minder voorzieningen zijn. De mogelijkheid om een hapje te eten voorafgaand aan de theatervoorstelling zou dus mogelijk meer welkom zijn bij de laatstgenoemde. Aan de andere kant levert een locatie buiten het stadscentrum minder “toevallige” bezoekers voor de horecagelegenheid op en zullen mensen ook minder snel speciaal voor de horecagelegenheid naar het theatergebouw komen (De Leeuw, Interview 2016; Rietveld, Interview 2016).

7. Ontwikkeling strategie horecagelegenheid

Met te terugloop van inkomsten moet de theaterorganisatie op een andere manier aan het werk gaan. Er moeten actief bedrijfsplannen ontwikkeld worden en strategieën worden ontworpen. En niet alleen voor de podiumfunctie, want zoals in paragraaf 1.1 naar voren kwam biedt de podiumfunctie niet langer voldoende activiteiten en inkomsten om de theaterorganisatie gezond te houden. Er wordt meer verwacht van theaterorganisaties. In plaats van enkel te programmeren voor de podiumfunctie en het gebouw te beheren zodat het de met name de podiumfunctie optimaal ondersteunt, moeten theaterorganisaties pro-actiever nadenken over een bedrijfsplan en daar een strategie voor ontwerpen. De uitspraak op deze pagina van M. Daamen, voormalig directeur van de Stadsschouwburg Amsterdam, sluit hierbij aan.

“De Stadsschouwburg Amsterdam heeft in mijn ogen de afgelopen 15 jaar de noodzakelijke omslag van gebouwbeheerder naar artistiek bedrijf nog niet gemaakt.”

M. Daamen (2002)

Beleidsnotitie “De Schouwburg Ontsloten”

Nu de horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw belangrijker wordt, moet dit ook onderdeel van de strategie voor de theaterorganisatie worden. De strategie voor de horecagelegenheid betreft niet alleen de bedrijfsprocessen en activiteiten van de organisatie maar wordt ook beïnvloedt door het vastgoed en vraagt aanpassing van het vastgoed zelf, zo blijkt uit bovenstaande teksten.

1.4. Onderzoeksvoorstel

1.4.1. Probleemstelling

De probleemstelling is gedefinieerd met behulp van de wwwwh-analysemethode (Boeijen, Daalhuizen, Zijlstra, & Schoor, 2013):

- WAAR: Het onderzoeksveld betreft een horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw in Nederland.
- WAAROM: De horecagelegenheid heeft de potentie een antwoord te bieden op de huidige financiële problemen en maatschappelijke. Dit blijkt echter een lastige opgave (zie paragraaf 1.3.3).

Het proces van ontwikkeling en –realisatie voelt voor theaterorganisaties vooral als uitproberen. Ook specialisten¹ geven aan dat degelijk onderzoek door theaterorganisaties naar de implementatie of uitbreiding van een horecagelegenheid in hun theatergebouw vaak ontbreekt. Op dit moment heeft het proces vaak meer de vorm van “trial and error” dan dat er een goed onderzoek aan vooraf gaat. Hierdoor is de kans aanzienlijk dat een toegepast concept niet goed werkt. Om een oplossingsrichting hiervoor te bieden, wordt het probleem verder ontleedt:

- WANNEER: Wanneer moeten bepaalde stappen worden genomen in het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie?
- WAT: Wat is inhoudelijk van belang bij vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie?
- WIE: Wie moeten er betrokken worden tijdens het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie?
- HOE: Hoe (met welke hulpmiddelen) kan het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie gemakkelijker worden doorlopen?

1.4.2. Beoogd eindproduct: Theatervastgoedstrategiemodel

Om theaterorganisaties meer houvast te geven in het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie is inzicht in dergelijke processen nodig. Het beoogde inzicht is 4-ledig (op basis van de in 1.4.1 gestelde vragen). Dit zijn de “bouwstenen” waar het model uit wordt opgebouwd:

1. WANNEER: Meer inzicht in een succesvolle procesaanpak (in tijd) van strategieontwikkeling
2. WAT: Meer inzicht in de inhoudelijke aspecten waarover nagedacht het strategieontwikkelingsproces
3. WIE: Meer inzicht in wie input moeten leveren tijdens het proces
4. HOE: Meer inzicht in nuttige hulpmiddelen om het proces te doorlopen

Het ideale eindproduct (vanaf nu genoemd “het theatervastgoedstrategiemodel”) is een model dat de theaterorganisatie richting in het antwoord op deze vragen. Toepassing van het theatervastgoedstrategiemodel in de praktijk leidt idealiter tot een vastgoedstrategie voor de horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw (“waar”) dat zal zorgen een toegevoegde waarde voor de theaterorganisatie, namelijk een antwoord op de financiële problemen en kritiek op het beperkte en eenzijdige gebouw van het theatergebouw (“waarom”).

Uitgangspunt van het theatervastgoedstrategiemodel is het optimaliseren van de kwaliteit van de (te realiseren) horecagelegenheid voor de theaterorganisatie, niet de beheersbaarheid van het proces zelf of de waardecreatie voor andere partijen.

¹ Specialisten op het gebied van theaterbouw (werknemers Theateradvies bv) en specialisten op het gebied van de ontwikkeling van horecaconcepten (T. Rietveld, directeur HTC Concepts)

1.4.3. Onderzoeksvragen

Hoofdvraag

Op basis van de probleemstelling is de hoofdvraag van het onderzoek als volgt geformuleerd:

Hoe kan er houvast gegeven worden aan het proces van vastgoedstrategieontwikkeling voor een theaterorganisatie, zodat het potentieel van een horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw gebruikt kan worden voor de gewenste waarde voor de theaterorganisatie?

Deelvragen

Om tot een antwoord op deze hoofdvraag te komen zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke theoretische modellen zijn er voor het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en hoe is dat van toepassing op dit onderzoeksveld?
2. Welke methodes zijn er voor de procesaanpak?
3. Wat blijkt uit een vergelijking van theorie en praktijk?

1.4.4. Relevantie

Wetenschappelijk

Dit onderzoek is gericht op het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en –realisatie voor horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw. Het onderzoek richt zich op bestaande theoretische modellen en hoe deze te gebruiken binnen dit specifieke onderzoeksveld.

Op basis van vergelijkingen tussen data uit literatuur- en praktijkonderzoek worden aanbevelingen gedaan. Theoretische modellen zijn aangepast (en samengevoegd) voor gebruik in dit specifieke onderzoeksveld.

Maatschappelijk

Door experts op het gebied van theaterbouw (medewerkers van Theateradvies bv) en horeca-conceptontwikkeling (Tom Rietveld, directeur HTC Concepts) als door verschillende medewerkers en directeurs in theaterorganisaties in Nederland is de relevantie van mijn onderzoek voor de praktijk erkend. Op dit moment zijn veel theaterdirecties bezig met een project waarbij een antwoord wordt gezocht op de vraag “Hoe voegt de horecagelegenheid iets toe aan onze theaterorganisatie?”. Een complex vraagstuk waarbij met verschillende aspecten rekening gehouden moet worden. Dit onderzoek wil inzicht geven in de aanpak van dit vraagstuk.

1.4.5. Onderzoeksmethode

Het onderzoek is verkennend en ontwerpend van karakter en heeft als doel het ontwikkelen van een model om inzicht te geven in de aanpak van bovengenoemd vraagstuk. Om hiertoe te komen wordt de methode van “Creative Problem Solving” (CPS) gebruikt. Deze methode is algemeen geschikt voor het vinden van nieuwe ideeën en theorieën.

Deze methode bestaat uit 3 fasen (Boeijen et al., 2013):

4. Voorbereiding: Onderzoek de uitdaging/het probleem (verkenning)
 - Identificeer en definieer het doel
 - Verzamel relevante data
 - Definieer de problemen die opgelost moeten worden om het gestelde doel te bereiken
5. Genereer ideeën (voorbereiding ontwerp)
 - Er kunnen verschillende strategieën gebruikt worden om het creatieve proces van idee-ontwikkeling te stimuleren, zoals: inventarisatie, associatie, confrontatie, provocatie, intuïtie, analytisch-systematisch. De nadruk zal binnen dit wetenschappelijk onderzoek liggen op de laatste.
6. Afronding (ontwerp)
 - Het vinden van een oplossing op basis van de gegenereerde ideeën en toetsingscriteria
 - Het voorbereiden van toepassing in de praktijk: Wat is nodig voor implementatie?

De aanpak vertoont overlap met de methodologie van Eisenhardt (1989).

De CPS methode is vrij algemeen en gericht op het vinden van een oplossing. Eisenhardt daarentegen spitst zich meer toe op wetenschappelijk onderzoek met als doel theorieontwikkeling. Bovendien geeft Eisenhardt (1989) een uitgebreide toelichting op het belang van de stappen binnen haar methode. Dit onderzoek heeft als doel een oplossing (of oplossingsrichting) te formuleren voor het gestelde probleem. Daarvoor wordt een nieuw theoretisch model ontwikkeld. Omdat het onderzoek is gericht op het vinden van een oplossing (of oplossingsrichting) door het ontwerpen van een procesmodel, is de methode van CPS als basis genomen. Door de stappen van Eisenhardt onder de methode van CPS te plaatsen, kan deze methode verder gespecificeerd worden. Dit leidt tot de fasen en activiteiten in het onderzoek zoals weergegeven in de tabel op de volgende pagina.

Door deze vergelijking van de twee onderzoeksmethoden en de aard van deze onderzoeksopgave zijn de fasen van CPS en de stappen/activiteiten van Eisenhardt in sommige gevallen in een iets andere volgorde geplaatst. Zo is het doel van de opgave vastgesteld nadat er informatie was verzameld en de probleemstelling nader was gedefinieerd (andere volgorde fasen CPS). Het specificeren van de populatie en de selectie van de cases uit elkaar is getrokken. De specificatie van de populatie vond in het beginstadium plaats, en was in feite het uitgangspunt van het onderzoek. De selectie van de specifieke cases vond pas in een later stadium plaats. Dit resulteert in een andere volgorde van de stappen en activiteiten uit de methodologie van Eisenhardt.

Door de vergelijking en combinatie van de onderzoeksmethode CPS en de onderzoeksmethode van Eisenhardt wordt een brug geslagen tussen ontwerpend - en inductief onderzoek.

Het theatervastgoedstrategiemodel zoals ontwikkeld binnen dit onderzoek is in de tabel afgekort tot TVSM.

FASE CPS	FASE EISENHARDT	ACTIVITEIT	SPECIFICATIE VOOR DIT ONDERZOEK	WAAROM	HOE
Verzamelen relevante data & Definitie problemen	Start	Aanleiding	Theaterorganisaties ondervinden financiële uitdagingen en kritiek op het functioneel gebruik van hun gebouw	Focus onderzoek	Trends en ontwikkelingen analyseren, d.m.v. literatuuronderzoek, (mini-) caseonderzoek, open interviews met theaterdirecteuren
		Populatie specificeren	Keuze van onderzoek naar theaterorganisaties	Focus onderzoeksveld	Op basis van aanleiding en affiniteit
		Probleemstelling definiëren	Ontwikkeling van horecagelegenheid in voorhuis theater wordt geacht oplossing voor problemen te zijn. Maar de aanpak hoe de waarde vrijgemaakt kan worden voor de theaterorganisatie is niet bekend of niet juist bij theaterorganisaties. Inzicht in "Wanneer", "Wat", "Wie" en "Hoe" is gewenst.	Focus onderzoek	Analyse van resultaten van literatuur & interviews
Definitie doel		Onderzoeksvraag definiëren	"Hoe kan er houvast gegeven worden aan theaterorganisaties voor de strategieontwikkeling en -implementatie voor horecagelegenheid in voorhuis theatergebouw worden aangepakt zodat kans op het vrijmaken van waarde voor de organisatie het grootste is?"	Afbakening van het onderzoeksveld	Op basis van de probleemstelling
Verzamelen relevante data	Ontwikkeling van methodes en protocollen	Datacollectie op meerdere manieren, kwalitatieve en kwantitatieve datacollectie combineren	Literatuuronderzoek en casestudies.	Zinvolle combinatie van onderzoeksmethode versterkt de verantwoording en onderbouwing van de ontwikkelde theorie en voorkomt onderzoeks-bias	Overlap van verschillende onderzoeksmethodes: literatuurstudie, casestudies, interviews, documentenanalyse
	Selectie cases	Not random sampling	Selectie van casestudies: Stadsschouwburg Amsterdam en Rotterdamse Schouwburg	Zorgt voor grotere kans op bruikbare cases	Selectie d.m.v. enquête onder specialisten (medewerkers Theateradvies bv.)
	Betreding van onderzoeksveld	Flexibele en opportunistische datacollectie methodes	Literatuurstudie naar vastgoedmanagementtheorie & managementtheorieën Casestudies: Stadsschouwburg Amsterdam en Rotterdamse Schouwburg	Onderzoeksvariabelen ontwikkelen	Verschillende literatuurstudies Interviews met verschillende partijen, documentenanalyse
Genereren van ideeën	Analyse van data	Vergelijken van theorieën onderling, van casestudies onderling, van praktijk en theorie	Definiëren variabelen	Analyse is basis van theorieontwikkeling	Labelen van data, zoeken naar overlap binnen data; data structureren en categoriseren
Vinden van oplossing	Ontwikkeling model	Iteratieve proces van analyse, toetsing en ontwerp om alle onderdelen van het TVSM te onderbouwen	Model wordt steeds aangescherpt met nieuwe/andere inzichten uit literatuurstudie en casestudies	Scherpt de definitie en validiteit van het TVSM aan	Vergelijken van verschillende opties voor het TVSM met nieuwe onderdelen en inzichten uit literatuur- en casestudies op basis van de eisen gesteld aan het TVSM
		Het achterhalen van de "waarom" van de relaties tussen verschillende onderdelen	Verklaren waarom het TVSM is opgebouwd uit de geselecteerde onderdelen	Vergroot interne validiteit van het TVSM	Afhankelijkheid en verbondenheid van de verschillende onderdelen van het TVSM verklaren
	Afsluiting	Theoretische verzadiging indien mogelijk	Het optimaliseren van het TVSM	Iteratief proces van analyse van managementtheorie en ontwerp leidt tot steeds betere onderbouwing en grotere theoretische verzadiging van het TVSM	Onderzoek eindigt als de marginale verbetering (zeer) van het TVSM klein is
Voorbereiden toepassing praktijk		Reflectie	Reflectie van het TVSM	Validatie van het TVSM en genereren van aanbevelingen voor verdere ontwikkeling	Focus groep experts en specialisten

Afb. 14. Verschillende onderdelen van het onderzoek (eigen afbeelding o.b.v. (Boeijen et al., 2013, p. 25; Eisenhardt, 1989))

In de volgende tekst worden de fasen van Eisenhardt nader toegelicht.

Start: Aanleiding, onderzoeksobject (populatie), probleemstelling, onderzoeksvraag

De aanleiding en de selectie van het onderzoeksobject (horecagelegenheid in het voorhuis van het theatergebouw) is beschreven in paragraaf 1.1 t/m 1.3. De probleemstelling en vraagstelling zijn hierboven geformuleerd in paragraaf 1.4.1 en 1.4.2.

Ontwikkeling van methodes en protocollen

Er is gekozen voor verschillende manieren van datacollectie: middels literatuuronderzoek en praktijkonderzoek. Dit leidt uiteindelijk tot een conclusie.

De datacollectie bestaat grofweg uit twee fasen (zie afbeelding 15).

In de eerste fase van het onderzoek (zie afbeelding 15) is een verkennend literatuuronderzoek uitgevoerd naar theatervastgoed, de theaterorganisaties en –exploitaties in Nederland. Daarnaast zijn er oriënterende interviews en mini-cases uitgevoerd. De ingang van deze oriënterende interviews was slechts één enkele vraag: “Wat is jullie [de theaterorganisatie, red.] visie op en aanpak voor het ontwikkelen, realiseren en beheren van de horecagelegenheid in een theatergebouw?”

De tweede fase bestaat uit literatuuronderzoek naar vastgoedmanagement en managementmethodes, en casestudies (zie afbeelding 15). Het vooronderzoek zoals uitgevoerd in de eerste fase is gebruikt om de vastgoedmanagementtheorie aan te passen voor dit onderzoeksveld. Ook is er literatuuronderzoek naar managementmethodes uitgevoerd. Daarnaast zijn twee casestudies uitgevoerd naar reeds doorlopen processen in de praktijk. Deze processen zijn in kaart gebracht door interviews met verschillende actoren en documentenanalyse. Ook voor deze interviews bestond de vragenlijst in basis slechts uit één enkele vraag: “Hoe zag het proces van ontwikkelen en realiseren van de vernieuwde foyer en horecagelegenheid eruit?”. Uiteraard is er soms doorgevraagd. Het doel was zo veel mogelijk informatie te verzamelen die relevant was. Vervolgens zijn de processen geanalyseerd met behulp van aspecten die tijdens het literatuuronderzoek in de tweede fase van het onderzoek zijn gevonden.

Selectie cases

Voor de selectie van de casestudies is een enquête uitgezet onder medewerkers van Theateradvies bv. Er is gevraagd naar theaterorganisaties met een theatergebouw waar de bestaande horecagelegenheid is vernieuwd of waar ze actief bezig zijn met het verbeteren van de horecagelegenheid. Een horecagelegenheid met een bredere functie dan alleen “theaterhoreca” (het serveren van consumpties rondom voorstellingen) zoals bijvoorbeeld een brasseriefunctie. Uiteindelijk bleken de Stadsschouwburg Amsterdam en de Rotterdamse Schouwburg bruikbare cases voor dit onderzoek: Er waren genoeg bronnen beschikbaar en de informanten waren bereid tot medewerking.

Betreding van het onderzoeksveld

Er is een literatuurstudie uitgevoerd naar vastgoedmanagement en managementmethodes om ontwerpaspecten te genereren voor het theatervastgoedstrategiemodel. Dit eindmodel heeft als doel meer inzicht te geven in structuur (“wanneer”), inhoud (“wat”), betrokkenheid (“wie”) en mogelijke hulpmiddelen (“hoe”). Dat zijn dan ook de uitgangspunten voor de datacollectie.

Naast het literatuuronderzoek zijn twee casestudies uitgevoerd om lessen te leren uit reeds doorlopen processen. De datacollectie voor de casestudies is gedaan door middel van interviews en documentenanalyse.

Analyse van data

De verkregen data uit het literatuuronderzoek en praktijkonderzoek zijn naast elkaar gelegd en vergeleken. Deze vergelijkingen zijn op verschillende manieren gemaakt, namelijk door:

- Data van oriënterend veldonderzoek (vooronderzoek) met als doel de huidige trends, ontwikkelingen, kansen en uitdagingen te structureren;
- Data uit literatuur om wetenschappelijke theorieën te vergelijken: overlap en onderlinge verschillen te vinden en de ontwerpaspecten voor het beoogde eindmodel van dit onderzoek uit de literatuur te destilleren;
- Data uit literatuur- en oriënterend veldonderzoek om wetenschappelijke theorieën te specificeren voor dit specifieke onderzoeksobject;
- Data uit literatuur- en casestudies te vergelijken om op die manier te leren uit reeds doorlopen processen in de praktijk.

Ontwikkeling model

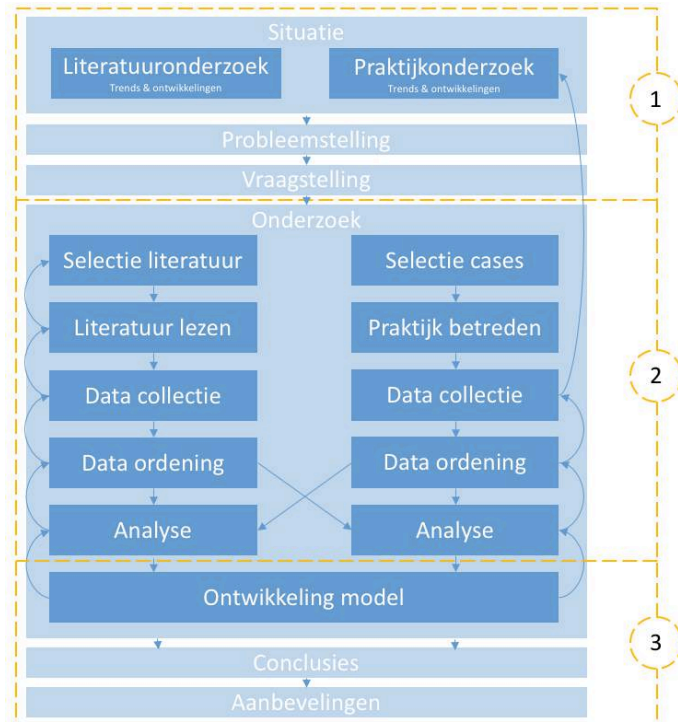
Op basis van inzichten binnen de vier eisen aan het model inzicht in processtructuur (wanneer), inhoud (wat), betrokkenheid (wie) en mogelijke hulpmiddelen (hoe) uit literatuur en de case-analyses is een nieuw procesmodel ontworpen. Het ontwikkelen van het model is een iteratief en creatief proces waarbij steeds nieuwe inzichten worden toegevoegd op basis van vergelijkingen van data.

Afsluiting

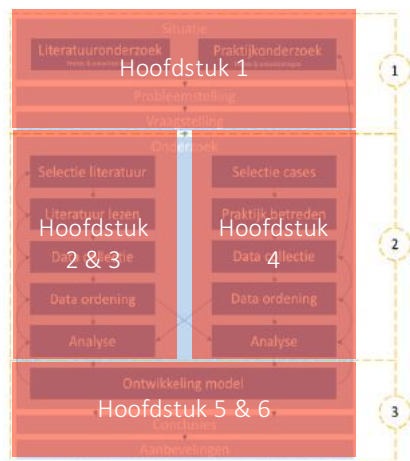
Het onderzoek wordt afgerond wanneer er weinig tot geen nieuwe inzichten worden gegenereerd voor verbetering van het theatervastgoedstrategiemodel. Daarmee wordt de ontwikkeling van het theatervastgoedstrategiemodel afgerond.

1.4.6. Onderzoeksaanpak

In onderstaande afbeelding is het onderzoeksproces schematisch weergegeven. De nummers verwijzen naar de fasen uit de CPS-methodologie (zie paragraaf 1.4.5).



Afb. 15. Aanpak onderzoek (eigen afbeelding o.b.v. (Boeijen et al., 2013, p. 25; Eisenhardt, 1989)).



Grofweg is deze onderzoeks aanpak te herkennen in de opbouw van dit rapport:

Fase 1	Hoofdstuk 1
Fase 2 – Literatuuronderzoek	Hoofdstuk 2 & 3
Fase 2 – Praktijkonderzoek	Hoofdstuk 4
Fase 3	Hoofdstuk 5 & 6

Afb. 16. Onderzoeks aanpak als leidraad voor de hoofdstukken onderzoeksrapport.

In het eerste deel van hoofdstuk 1 wordt het vooronderzoek naar de huidige situatie gepresenteerd. In hoofdstuk 3 en 4 wordt een literatuurstudie uiteengezet en wordt hierop gereflecteerd naar aanleiding van het oriënterende veldonderzoek in fase 1. Hoofdstuk 4 presenteert twee casestudies en de analyse daarvan. In hoofdstuk 5 komt dit alles samen in de presentatie van het nieuwe theateervastgoedstrategiemodel. Ook worden hier passende hulpmiddelen gepresenteerd. Hoofdstuk 6 presenteert de conclusies en aanbevelingen.

In onderstaande tekst worden de fasen nader toegelicht. De tekst vertoont enige overlap met de beschrijving van de onderzoeksmethode in paragraaf 1.4.5.

Fase 1: Verkenning (& onderzoeksvoorstel)

In deze fase is een exploratief onderzoek uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de huidige situatie. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een literatuurstudie en oriënterende interviews. Tijdens dit voorbereidend onderzoek lag de focus op het achterhalen van de trends en ontwikkelingen binnen theateervastgoed, de exploitatie daarvan en de manier waarop theaterorganisaties omgaan met huidige kansen en uitdagingen.

Informatie die later vanuit praktijkonderzoek werd verkregen kon vaak worden toegevoegd aan deze bevindingen en zorgde voor een scherpere analyse van de huidige situatie en probleemstelling.

De bevindingen van dit gedeelte van het onderzoek zijn te vinden in het eerste deel van dit hoofdstuk.

Fase 2: Voorbereiding ontwerp

In de tweede fase is onderzoek gedaan in literatuur en praktijk naar het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en –realisatie om de deelvragen te beantwoorden.

De eerste twee deelvragen zijn:

1. Welke theoretische modellen zijn er voor het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en hoe is dat van toepassing op dit onderzoeksveld?
2. Welke methodes zijn er voor de procesaanpak?

Om deze vragen te beantwoorden is een literatuurstudie uitgevoerd naar de vastgoedmanagementtheorie en verschillende managementmethodes. Het doel was ontwerpaspecten te vinden voor het nieuwe model en met het nieuwe model houvast te geven aan theaterorganisaties voor de structuur (“wanneer”), inhoud (“wat”), betrokkenheid (“wie”) en mogelijke hulpmiddelen (“hoe”) van het te doorlopen proces.

Naast het literatuuronderzoek zijn casestudies uitgevoerd om lessen te leren uit reeds doorlopen processen. Er zijn twee casestudies uitgevoerd waarbij het proces van strategieontwikkeling en –realisatie van de horecagelegenheid in het voorhuis van het theatergebouw in kaart is gebracht. Deze processen zijn geanalyseerd op basis van geselecteerde aspecten uit het literatuuronderzoek. Dit had als doel de derde deelvraag te beantwoorden.

3. Wat blijkt uit een vergelijking van theorie en praktijk?

Het praktijkonderzoek (zowel de casestudies als ook het oriënterende onderzoek in fase 1) is gebruikt om de bestaande wetenschappelijke modellen aan te scherpen of aan te passen voor dit specifieke onderzoeksveld. Uit reeds doorlopen processen in de praktijk konden lessen geleerd worden door deze te analyseren met behulp van aspecten gevonden in het literatuuronderzoek. In het uiteindelijke model worden de (aangepaste) theorieën samengebracht in één nieuw model voor dit onderzoeksveld.

Het onderzoeksproces is een iteratief proces waarin er geen strakke scheiding tussen analyse (fase 2) en ontwerp (fase 3) is. Op basis van de ontwerpaspecten uit literatuur, soms aangepast voor de onderzochte praktijk, en lessen uit reeds doorlopen processen in de praktijk is het nieuwe model steeds verder ontwikkeld.

Een vergelijking van de cross-caseanalyse met inzichten verkregen door een interview met de directeur van HTC Concepts, een horeca-adviesbureau, hebben bijgedragen aan de validatie van het onderzoek.

Fase 3: Ontwerp (& conclusies en aanbevelingen)

Op het moment dat er weinig tot geen nieuwe inzichten meer werden verkregen voor verdere verbetering van het nieuwe model, wordt het nieuwe model gepresenteerd. Met de presentatie van het nieuwe model wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek.

Naast de presentatie van de onderzoeksresultaten, is er een reflectie op de onderzoeksresultaten uitgevoerd. Op basis daarvan kunnen aanbevelingen gedaan worden voor vervolgonderzoek.



2.

Vastgoedmanagement

2. Vastgoedmanagement

In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag beantwoord:

1. Welke theoretische modellen zijn er voor het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en hoe is dat van toepassing op dit onderzoeksveld?

Hiervoor wordt eerst de theorie van vastgoedmanagement beschreven. Vervolgens worden de aspecten uit de vastgoedmanagementtheorie in het tweede deel van dit hoofdstuk toegepast op de huidige praktijk zoals die is beschreven op in hoofdstuk 1 (paragraaf 1.1 t/m 1.3). Op basis van die toepassingen worden de theorieën eventueel aangepast.

2.1 Literatuur

2.1.1 Definitie CREM/PREM

Principe

Vastgoedmanagement (Real Estate Management, REM) kan worden verdeeld in verschillende domeinen, afhankelijk van door wie het managementproces gestuurd wordt (Jonge et al., 2009, pp. 32-33):

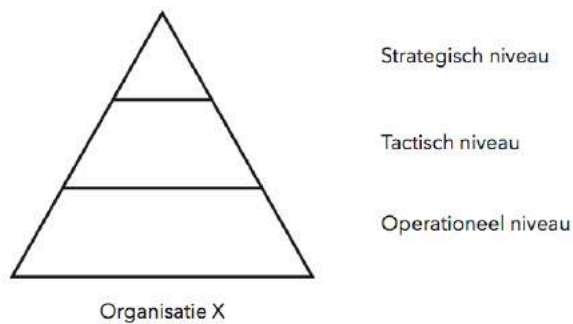
- Portfolio management: door investeerders
- Corporate Real Estate Management (CREM): (gestuurd) door organisaties of bedrijven
- Public Real Estate Management (PREM): (gestuurd) door publieke partijen

Wanneer het vastgoed van een organisatie gebruikt wordt als onderdeel van het bedrijf voor operationele processen en activiteiten, en het vastgoed daarmee gebruikt wordt om de doelen van de organisatie te bereiken (ongeacht het vastgoed eigendom van de organisatie is, gehuurd wordt of geleend wordt voor uitvoering van de activiteiten), wordt het vastgoed als 'bedrijfsvastgoed' ('Corporate Real Estate, CRE') beschouwd (Brown et al., 1993). Het beheren van het vastgoed om de bedrijfsprocessen en bijbehorende activiteiten zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren, om daarmee de organisatie zo goed mogelijk te ondersteunen haar doelen te behalen, wordt Corporate Real Estate Management, ofwel CREM, genoemd. CREM is op die manier een essentieel onderdeel van veel organisaties geworden (Brown et al., 1993; Jonge et al., 2009).

Theaterorganisaties zijn bijzondere organisaties. Het zijn veelal op zichzelf staande organisaties maar dienen een publieke functie te vervullen en worden financieel gesteund door middel van subsidies van de overheid, de overheid heeft daarmee indirect invloed op het gebruik van theatergebouwen. Het theatergebouw, het vastgoed van de theaterorganisatie, wordt gebruikt als resource om de gewenste bedrijfsprocessen en bijbehorende activiteiten van de in het gebouw gehuisveste theaterorganisatie uit te voeren (zie hoofdstuk 1). Dit onderzoek valt daarom binnen de domeinen CREM en PREM.

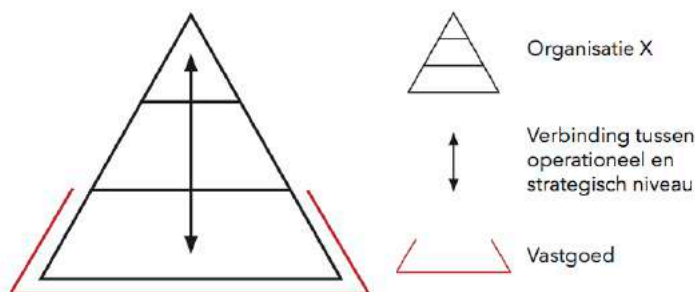
Een organisatie kan in verschillende managementniveaus worden opgedeeld (Miles, Berens, Weiss, & Institute, 2000):

1. Strategisch managementniveau
2. Tactisch managementniveau
3. Operationeel managementniveau



Afb. 17. Managementniveaus binnen organisatie X (eigen afbeelding)

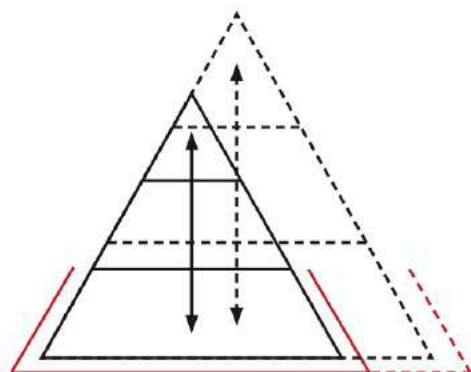
De Jonge et al. (2009) positioneerde CREM in termen van *“een match tussen het bedrijf en het vastgoed, waarmee de verbinding tussen operationeel en strategisch level wordt gelegd”*. Dit komt overeen met de definitie zoals geformuleerd door Brown et al. (1993). Binnen beide definities is het doel het vastgoed op een zodanige manier te beheren, dat de activiteiten die in het vastgoed plaatsvinden (operationeel niveau) de doelen van de organisatie (gesteld op strategisch niveau) zo goed mogelijk ondersteunen. De definitie van De Jonge et al. is onderstaande afbeelding (afbeelding 18) visueel weergegeven.



Afb. 18. Definitie vastgoedmanagement (eigen afbeelding)

De zwarte driehoek representeert de organisatie (met daarin de 3 niveaus) waarin operationeel en strategisch niveau zijn verbonden en uitgelijnd. Met *“uitgelijnd”* wordt bedoeld: het zo goed mogelijk op elkaar aansluiten en indien mogelijk elkaar versterken. De rode trapeziumvormige lijn verbeeldt het vastgoed, de plek waarin de activiteiten en bedrijfsprocessen van de organisatie worden uitgevoerd. In afbeelding 18 passen de activiteiten en bedrijfsprocessen van de organisatie precies binnen het vastgoed en vormen deze dus een *“perfecte match”*.

Wil de organisatie groeien en bijvoorbeeld uitbreiden met meer activiteiten, dan zal het vastgoed aangepast moeten worden om de beoogde activiteiten te kunnen huisvesten (zie afbeelding 19).



Afb. 19. Definitie vastgoedmanagement: aanpassing van de organisatie vraagt om aanpassing van het vastgoed zodat de match tussen beiden behouden blijft (eigen afbeelding)

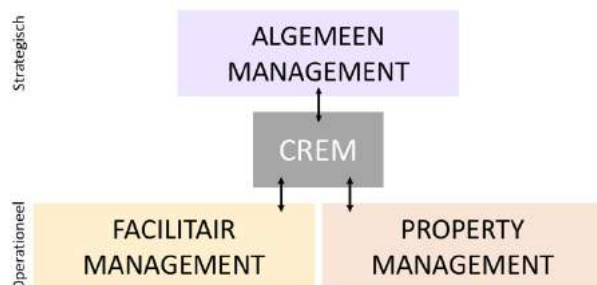
Invulling C/PREM

De definitie van vastgoedmanagement van Jonge et al. leidt tot 4 domeinen binnen C/PREM (2009, p.10).



Afb. 20. Domeinen binnen C/PREM volgens Jonge et al. (2009, p.10)

Dit vertoont overeenkomsten met de beschrijving van managementprocessen in de volgende visuele weergave van de definitie van CREM zoals geformuleerd door Ali, McGreal, Adair en Webb (2008):



Afb. 21. Domeinen binnen CREM zoals geformuleerd door Ali et al. (2008)

In beide afbeeldingen komt duidelijk naar voren dat P/CREM een verbinding legt tussen strategisch en operationeel niveau, zoals ook reeds werd beschreven.

Ali et al. (2008) maakt echter een duidelijker onderscheid tussen verschillende niveaus. CREM wordt beschreven als strategisch proces: het betreft het ontwikkelen van lange-termijn strategie om de functie van het gebouw voor de organisatie te optimaliseren. Facilitair- en property management omvatten dagelijkse, routinematige werkzaamheden op operationeel niveau die onder de verantwoordelijkheid van de vastgoedmanager vallen.

Niveaus vastgoedbeleid

Den Heijer en De Jonge (2004) beschrijven 3 niveaus van beleid welke uitgelijnd moeten worden binnen de vastgoedmanagementopgave om kansen en mogelijkheden optimaal te benutten.

1. Algemeen organisatiebeleid als bovenste niveau
2. Vastgoedbeleid op portfolioniveau
3. Beheer- en onderhoudsbeleid op gebouwniveau

2.1.2 Procesmodel

In de meest eenvoudige vorm is het proces van vastgoedmanagement samen te vatten als een vertaling van input naar output. Het DAS Frame is een framework om het proces nader te definiëren. Het DAS Frame (DAS staat voor “Designing an Accomodation Strategy”) kan gezien worden als generiek redeneringsmodel toepasbaar voor elke strategieontwikkeling (Jonge et al., 2009).



Afb. 22. DAS Frame - tekstueel (eigen afbeelding o.b.v. (Jonge et al., 2009)

Het DAS Frame bestaat uit 4 hoekstenen:

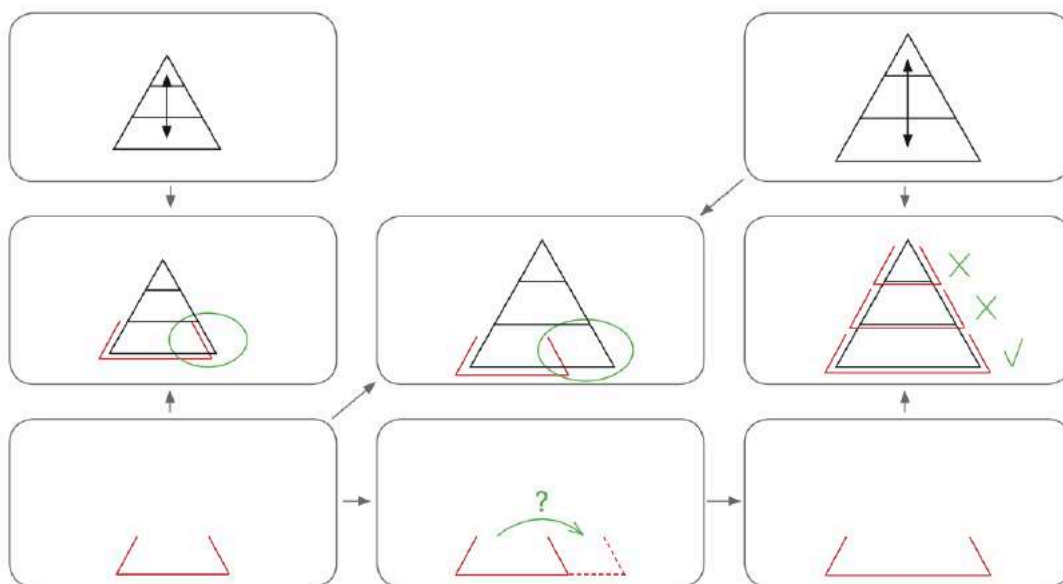
1. Huidige vraag: bedrijfsprocessen en bijbehorende activiteiten
2. Toekomstige vraag: gewenste bedrijfsprocessen en gewenste activiteiten
3. Huidig aanbod: huidige staat van het vastgoed
4. Toekomstig aanbod: gewenste staat van het vastgoed

En 4 tussenliggende stappen:

1. Vaststellen huidige (mis)match: (mis)match tussen de huidige organisatie (huidige vraag) en het bestaande vastgoed (huidig aanbod);
2. Vaststellen toekomstige (mis)match: (mis)match tussen de toekomstige organisatie (toekomstige vraag) en het bestaande vastgoed (huidig aanbod);
3. Het ontwikkelen, afwegen en selecteren van alternatieven: alternatieven voor mogelijke aanpassingen van het vastgoed (de zoektocht naar een match tussen toekomstige vraag en toekomstig aanbod);
4. Stappenplan tot realisatie: Proces om huidig aanbod te transformeren tot het geselecteerde toekomstige aanbod.

In de processtappen worden analyses uitgevoerd en ontwerpen gemaakt om tot de realisatie van het gewenste toekomstig aanbod te komen. Opgemerkt moet worden dat de stappen niet per definitie lineair moeten worden uitgevoerd. Het doel is een match te vinden tussen toekomstig vraag en aanbod. Er kan vanuit elk onderdeel van het DAS Frame gestart worden en de 4 processtappen kunnen in een creatief en iteratief proces doorlopen worden om dit doel te bereiken.

Als we deze stappen vergelijken met het principe van vastgoedmanagement zoals beschreven in paragraaf 2.1.1, zou het DAS Frame visueel weergegeven kunnen worden zoals in afbeelding 23.



Afb. 23. DAS Frame – visueel

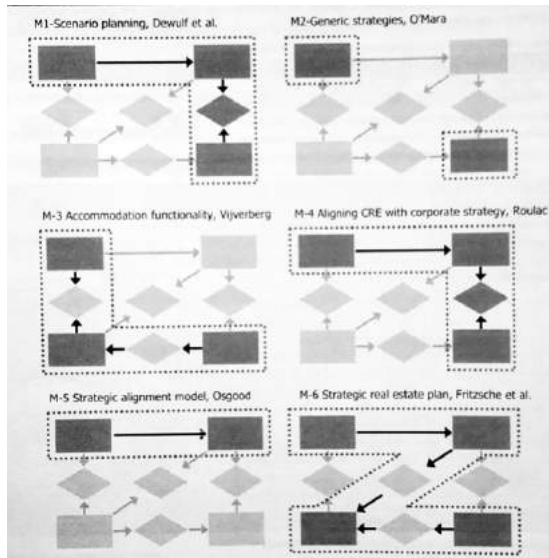
De driehoeken en de rode trapeziumvormige lijnen representeren de organisatie respectievelijk het vastgoed van de organisatie. Met groen zijn de ontwerp- en analyseaspecten van de processtappen van het DAS Frame aangegeven. Toelichting afbeelding 23:

- Hoeksteen linksboven: De organisatie met uitlijning strategisch en operationeel niveau; zij probeert met haar activiteiten en bedrijfsprocessen de doelen gesteld op strategisch niveau zo goed mogelijk te behalen.
- Hoeksteen linksonder: Representatie van het huidige vastgoed.
- Tussenstap links-midden: Er is een mismatch tussen organisatie en vastgoed, bijvoorbeeld te weinig ruimte in het gebouw voor de activiteiten van de organisatie.
- Hoeksteen rechtsboven: De theaterorganisatie wil groeien (grotere piramide dan in de hoeksteen linksboven).
- Tussenstap midden-midden: De gewenste, toekomstige activiteiten en bedrijfsprocessen passen niet in het huidige gebouw. Het gebouw zal moeten worden aangepast.
- Tussenstap rechts-midden: Er worden verschillende varianten ontwikkeld voor het toekomstige vastgoed. Deze varianten worden getoetst op basis van de toekomstige vraag (de toekomstige doelen, gewenste activiteiten en bedrijfsprocessen van de theater- en horecaorganisatie). De beste “match” wordt geselecteerd.
- Hoeksteen rechtsonder: Het gewenste, toekomstig vastgoed; de “beste match” met de toekomstige organisatie.
- Tussenstap midden-onder: Er wordt een plan gemaakt om het huidige gebouw te transformeren naar het gewenste toekomstig gebouw.

In paragraaf 2.1.5 wordt dieper ingegaan op het DAS Frame als framework voor het proces van vastgoedmanagement.

Aanpak: Hulpmiddelen

Er zijn verschillende tools aan te dragen die houvast kunnen bieden in het uitvoeren van de stappen. Deze hulpmiddelen dekken allemaal een deel van het DAS Frame (zoals de voorbeelden in afbeelding 24). In hoofdstuk 5 wordt er nader ingegaan op nuttige hulpmiddelen.



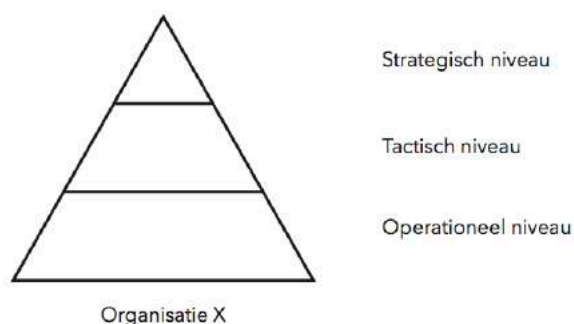
Afb. 24. Bereik en focus van methodes voor strategieontwikkeling binnen het DAS Frame (Jonge et al., 2009, p. 82)

Overigens kan opgemerkt worden dat het DAS Frame zelf ook een hulpmiddel is, die richting geeft aan de inhoud van het proces van vastgoedmanagement.

2.1.3 Input

Managementniveaus in een organisatie

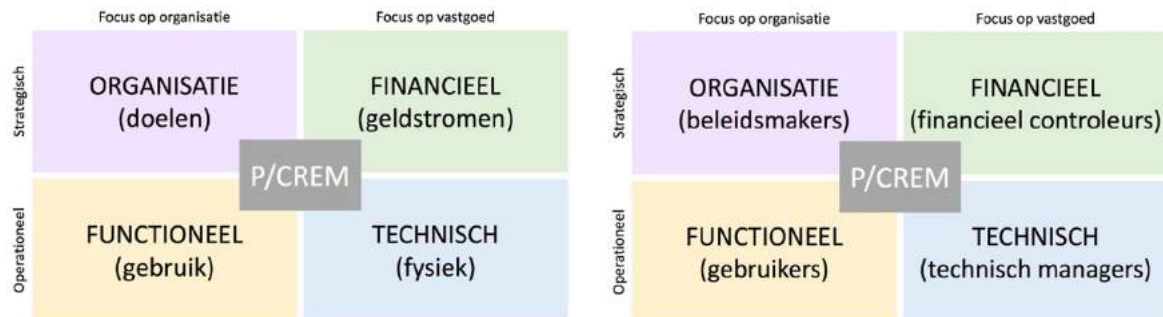
Elk van de eerdergenoemde managementniveaus binnen een organisatie heeft invloed op de ontwikkeling en/of de implementatie van de strategie (Jonge et al., 2009). Alle drie de niveaus moeten daarom invloed kunnen uitoefenen op de ontwikkeling en realisatie van de strategie om de ontwikkeling en implementatie van de strategie te optimaliseren.



Afb. 25. Managementniveau binnen de organisatiestructuur van organisatie X

Perspectieven

De domeinen van vastgoedmanagement zoals genoemd door De Jonge et al. (afbeelding 26) kunnen gelinkt worden aan vier perspectieven met verschillende prestatie-indicatoren, welke zijn gelinkt aan verschillende stakeholders die input kunnen leveren voor het ontwikkelen van een vastgoedstrategie.



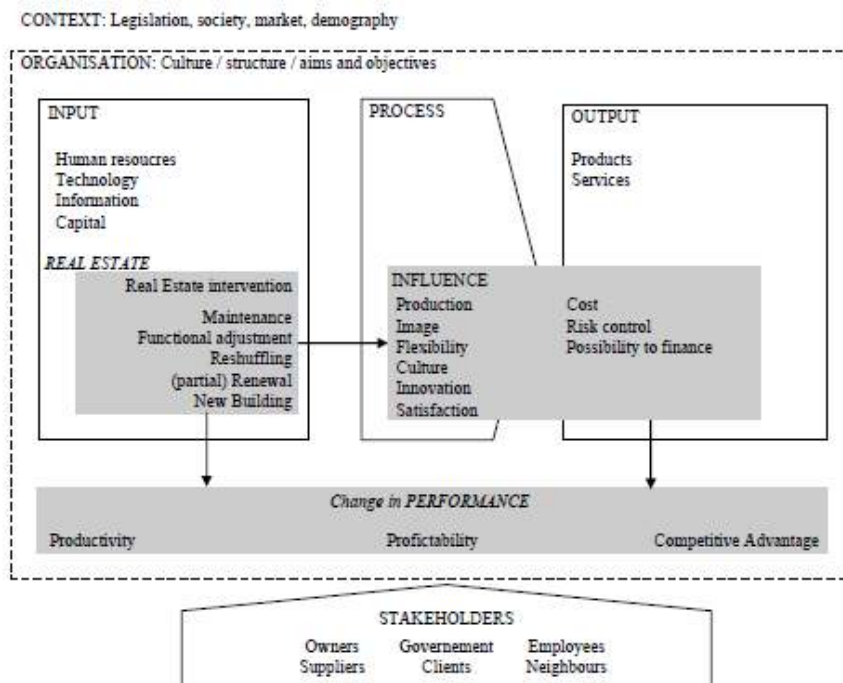
Afb. 26. Domeinen van P/CREM met de verschillende perspectieven en prestatie-indicatoren (links) en stakeholders (rechts) (eigen afbeelding o.b.v. (Jonge et al., 2009, p. 10))

Binnen dit onderzoek zijn de perspectieven op de volgende manier gedefinieerd:

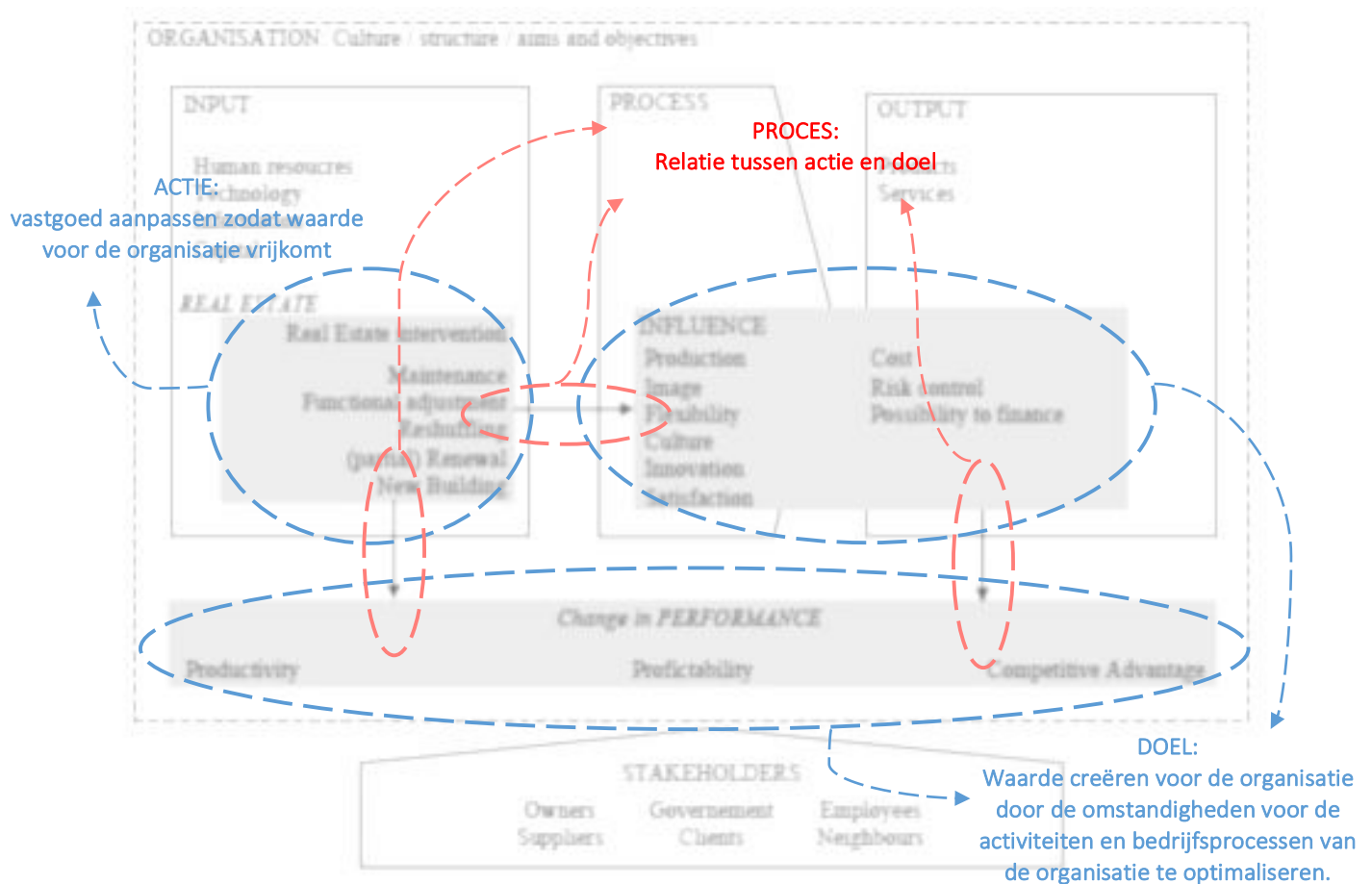
1. Organisatorisch: De visie, doelen en structuur van de organisatie;
2. Financieel: De geldstromen binnen de organisatie;
3. Functioneel: Het gebruik van het vastgoed;
4. Technisch: De fysieke kenmerken van het vastgoed.

2.1.4 Output

In afbeelding 27 is het principe van vastgoedstrategieontwikkeling als proces binnen de organisatie weergegeven. In afbeelding 28 wordt de afbeelding toegelicht.



Afb. 27. Schematische weergave proces vastgoedmanagement (De Vries, J. C., de Jonge, H., & van der Voordt, D. J. M. (2008))



Afb. 28. Uitleg proces vastgoedmanagement (o.b.v. De Vries, J. C. et al., (2008))

De output van het vastgoedmanagementproces is tweeledig, zoals zichtbaar is in afbeelding 28:

1. DOEL: Waardecreatie voor de organisatie
2. ACTIE: Fysiek ontwerp voor het vastgoed en plan van aanpak om dit ontwerp te realiseren

De bedrijfsprocessen vinden plaats in het vastgoed van de organisatie. Het vastgoed kan worden aangepast ("ACTIE") om de omstandigheden waarin de bedrijfsprocessen en bijbehorende activiteiten worden uitgevoerd te optimaliseren ("DOEL") om op die manier waarde te creëren voor de organisatie door haar prestaties m.b.t. haar doelstellingen te verbeteren ("DOEL"). De doelen zijn dus het gevolg van de acties vloeiende uit het vastgoedmanagementproces. De pijlen in afbeelding 27 en 28 geven deze relatie weer ("PROCES").

DOEL: Waardecreatie

Zoals in afbeelding 27 en 28 te zien is, is de uitkomst van het proces van vastgoedstrategieontwikkeling het creëren van een toegevoegde waarde voor de organisatie door verandering in (De Vries et al, 2008):

- Productiviteit
- Winstgevendheid
- Concurrentievoordeel

De Vries (2007) stelde een lijst op van 10 waardes hoe vastgoed kan bijdragen aan de doelen binnen de sector van CREM. De doelen kunnen worden verdeeld in drie categorieën.

	Productiviteit	Winstgevendheid	Concurrentievoordeel
Verhogen productiviteit			√
Ondersteunen imago			√
Bijdragen flexibiliteit		√	
Verbeteren cultuur			√
Stimulatie innovatie	√		
Verhogen tevredenheid	√		
Verhogen synergie	√		
Kostenverlaging		√	
Controleren risico's		√	
Uitbreiden financieringsmogelijkheden		√	

Tabel 2. Manieren van waarde toevoegen (De Vries, 2007).

Deze lijst van toegevoegde waardes in de linker kolom is niet exclusief; meer waardes kunnen worden toegevoegd. Bovendien zijn de waardes onderling gerelateerd. Zo kan een grotere flexibiliteit bijdragen aan kostenverlaging en stimulatie van innovatie (De Vries, 2007).

ACTIE: Fysiek ontwerp & plan van aanpak om dit ontwerp te realiseren

De output van de vastgoedstrategie (om de beoogde waarde voor de organisatie vrij te maken) is een fysiek ontwerp van het gebouw en een plan van aanpak om de aanpassing van het vastgoed te realiseren.

Vijverberg (2002) ontwierp 6 scenario's die kunnen worden beschouwd als output van de vastgoedstrategie:

1. Consolidatie: Behoud van het bestaande vastgoed;
2. Expansie: Uitbreiding van het bestaande vastgoed;
3. Verbetering: Aanpassing van het bestaande vastgoed zodat het beter uitgelijnd is met de gewenste activiteiten en bedrijfsprocessen;
4. Herbestemming: Huisvesting van een andere functie dan de huidige functie;
5. Verkoop: Huisvesting van een andere organisatie dan de huidige organisatie;
6. Sloop: Afbraak van het bestaande vastgoed.

Dit zijn heldere scenario's waar later (zie paragraaf 2.2.4) op gereflecteerd kan worden n.a.v. bevindingen in de praktijk.

2.1.5 De rol van vastgoedmanager

Het vastgoedmanagementproces is de verwerking van de input naar de gewenste output. Dit valt volgens de vastgoedmanagementtheorie onder de verantwoordelijkheid van de vastgoedmanager. Dit geeft aanleiding om de rol van de vastgoedmanager nader te onderzoeken.

De rol van de vastgoedmanager is door de jaren heen ontwikkeld van een technisch niveau (taakmanager) naar een steeds meer strategisch niveau (bedrijfsstrategie).

Rol	Taak-manager	Controleur	Dealmaker	Entrepreneur	Bedrijfs-strategie
Taak	Gebouwen bouwkundig ontwerpen	Minimalisering gebouwkosten	Gebouwgebruik standaardiseren	Uitlijnen mogelijkheden markt	Overeenstemmen gebouw en het gebruik daarvan
Focus	Technisch	Analytisch	Probleem-oplossend	Bedrijfsplanning	Strategisch

Tabel 3. Veranderende rol van de vastgoedmanager (Jonge et al., 2009, p. 17)

Voor de bedrijfsstrategie - het meest recente profiel van de rol van de vastgoedmanager zoals in literatuur geformuleerd - staat de waarde van het bedrijf als geheel centraal, er wordt gefocust op de visie en missie(s) van het bedrijf en hoe het vastgoed hiervoor optimaal kan worden ingezet zoals volgens Jonge et al. (2009, p. 17) geformuleerd. M.a.w.:

Het doel van de vastgoedmanager als bedrijfsstrategie is om het vastgoed een optimale bijdrage te laten leveren door waarde te creëren voor de doelen gesteld op strategisch niveau.

Het uitgangspunt zijn de doelen voor de organisatie geformuleerd op strategisch niveau.

De invulling van de rol van de vastgoedmanager wordt beïnvloed door externe trends en ontwikkelingen. De rol van vastgoedmanager als bedrijfsstrategie is echter gevormd door trends die gevonden zijn in onderzoek van meer dan 15 jaar geleden. Dit gaf Crobach (2016, p. 59) de aanleiding een nieuw voorstel te doen voor de invulling van rol van de vastgoedmanager, namelijk die van waarde-ontwikkelaar.

Rol	Taak-manager	Controleur	Dealmaker	Entrepreneur	Bedrijfs-strategie	Waarde-ontwikkelaar
Taak	Gebouwen bouwkundig ontwerpen	Minimalisering gebouwkosten	Gebouwgebruik standaardiseren	Uitlijnen mogelijkheden markt	Overeenstemmen gebouw en het gebruik daarvan	Creëren van waarde voor de organisatie d.m.v. uitbuiten mogelijkheden vastgoed.
Focus	Technisch	Analytisch	Probleem-oplossend	Bedrijfsplanning	Strategisch	Waardevoorstel

Tabel 4. Veranderende + voorgestelde nieuwe rol van de vastgoedmanager (gebaseerd op Jonge et al., 2009, p. 17)

Deze nieuwe rol heeft als doel, net als de bedrijfsstrategie, waarde te creëren voor de organisatie door het benutten van het potentiële, optimale gebruik van het vastgoed.

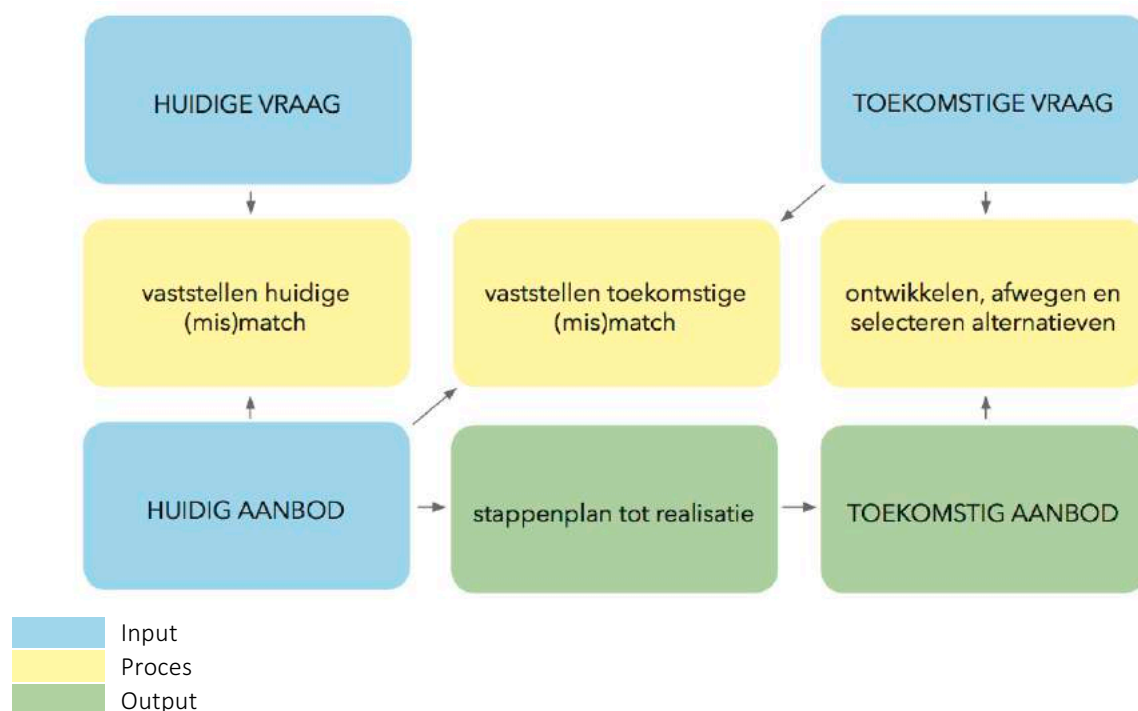
Binnen het onderzoek van Crobach (2016) was de trend om in toenemende mate het interieur in te zetten om menselijk gedrag te beïnvloeden aanleiding voor een nieuw voorstel voor de rol van de vastgoedmanager.

Het doel van de vastgoedmanager als waarde-ontwikkelaar zoals geformuleerd door Crobach (2016) blijft zoals gezegd waarde te creëren voor het hoofddoel van de organisatie. In de voorgestelde, nieuwe rol verschuift het perspectief van de rol echter van het strategisch niveau naar het perspectief van de gebruiker. De trend om met het interieur het – voor de organisatie – gewenste gedrag van gebruikers te stimuleren, toont veel potentie voor het verbeteren van de productiviteit van organisaties (Crobach, 2016). De positie van de vastgoedmanager verschuift binnen deze rol naar een samenwerking met beleidsmakers binnen een netwerk. Er is een actieve samenwerking nodig tussen de vastgoedmanager en het strategisch niveau om te bepalen welke typen gedrag het vastgoed op welke manier dient te beïnvloeden (Crobach, 2016).

De definitie van de rol van de vastgoedmanager als waarde-ontwikkelaar, voorgesteld door (Crobach, 2016), kan als volgt gedefinieerd worden:

*De vastgoedmanager als waarde-ontwikkelaar heeft als doel een meerwaarde te creëren voor de organisatie door middel van aanpassing van het vastgoed.
Het uitgangspunt zijn de mogelijkheden die het vastgoed biedt om extra waarde voor de organisatie te vrij te kunnen maken.*

De afbeelding hieronder toont een analyse van deze invulling van de rol met betrekking tot de verschillende onderdelen van het proces.



Afb. 29. Proces nieuwe invulling rol van de vastgoedmanager als waarde-ontwikkelaar zoals voorgesteld door Crobach (2016)

In bovenstaande afbeelding is te zien dat volgens Crobach (2016) de vraagzijde en het huidig aanbod input is voor de vastgoedmanager om de vastgoedstrategie te ontwikkelen. Het toekomstig aanbod en het stappenplan voor de implementatie van dit gekozen concept is de output van de strategie. Om hiertoe te komen moet de huidige en toekomstige mismatch vastgesteld worden en moeten verschillende alternatieven worden ontwikkeld en afgewogen.

2.2 Toepassing en aanpassing van literatuur op dit onderzoeksveld

De vastgoedmanagementtheorie zoals gepresenteerd in paragraaf 2.1 wordt in deze paragraaf toegepast en eventueel aangepast voor de huidige situatie in de praktijk zoals beschreven in paragraaf 1.1 t/m 1.3.

De structuur van deze paragraaf (2.2) is gelijk aan de structuur van paragraaf 2.1.

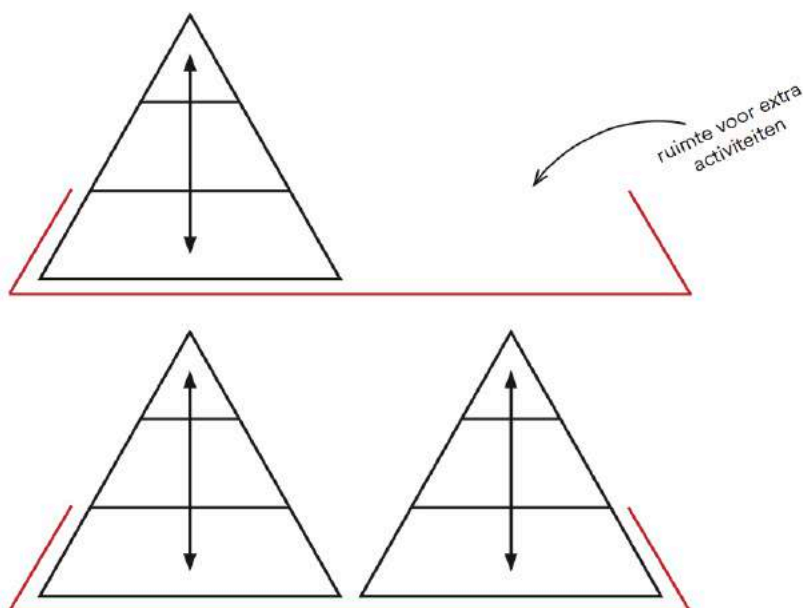
2.2.1 Definitie CREM/PREM

Principe

Het management van theatervastgoed valt onder C/PREM: het vastgoed wordt op zo'n manier beheerd dat de gewenste activiteiten behorend bij de bedrijfsprocessen zo goed mogelijk kunnen worden uitgevoerd om daarmee de organisatie zo goed mogelijk te ondersteunen in het behalen van haar doelstellingen (zie paragraaf 2.1.1).

In hoofdstuk één hebben we gezien dat theaterorganisaties kijken naar de mogelijkheden die het vastgoed biedt: Er is kritiek op het beperkte gebruik van het theatergebouw, maar ze zien mogelijkheden in ruimte (in termen van tijd en fysieke ruimte) om extra activiteiten te huisvesten.

Wanneer we deze manier van kijken (het benutten van mogelijkheden van het theatergebouw voor het aanpassen en verbeteren van bedrijfsprocessen en activiteiten van de theaterorganisatie) vergelijken met het principe van de vastgoedmanagementtheorie kan dit als volgt schematisch worden weergegeven:

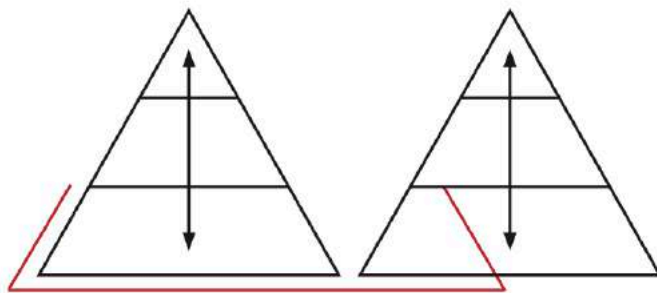


Afb. 30. Theaterorganisaties zien ruimte in hun gebouw voor extra activiteiten, daarom plaatsen ze een nieuwe organisatie in hun gebouw.

In hoofdstuk 1 is de praktijk beschreven op basis van literatuur, mini-casestudies en oriënterende interviews. Zoals daar is beschreven willen theaterorganisaties van hun gebouw “huiskamer van de stad” maken: het theatergebouw moet verblijfsruimten bieden voor langere duur, ook buiten voorstellingstijden. Daarnaast moeten er extra inkomsten gegenereerd worden. Om deze doelen te bereiken zijn nieuwe, andere activiteiten van de gebruikers van het vastgoed gewenst.

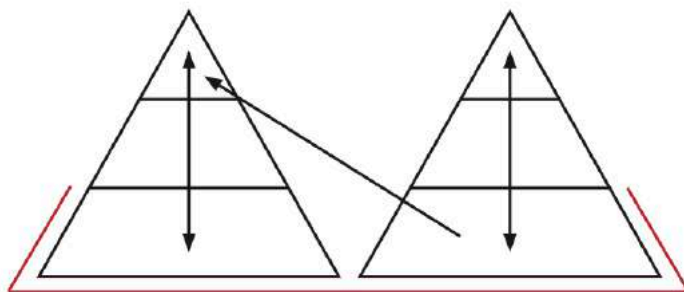
Een oplossingsrichting volgens theaterorganisaties is het huisvesten van een nieuwe of verbeterde horecaorganisatie¹ in hun theatergebouw (zie hoofdstuk 1). Het theatergebouw biedt hiervoor fysiek de ruimte (in het voorhuis van het gebouw), maar ook m.b.t. de tijd: overdag is er tijd voor extra activiteiten naast de podiumfunctie, waarvoor de activiteiten in het voorhuis van het gebouw met name in de avonden plaatsvinden.

De nieuwe horecagelegenheid moet uiteraard fysiek passen in het bestaande theatergebouw. In paragraaf 1.3 werd duidelijk dat de match tussen nieuwe horecaorganisatie in het bestaande theatergebouw niet alleen afhankelijk is van beschikbare ruimte van het voorhuis van het theatergebouw, maar ook afhankelijk is van bijvoorbeeld de ligging van het theatergebouw t.o.v. het stadscentrum en/of omliggende faciliteiten. Mogelijk is de locatie van het theatergebouw niet geschikt als huisvesting voor (elk type) horecaorganisatie. In dat geval kan er alsnog een mismatch tussen gewenste activiteiten van de horecaorganisatie en theatergebouw zijn zoals weergegeven in afbeelding 31:



Afb. 31. Mismatch tussen gewenste activiteiten van de horecaorganisatie en het theatergebouw

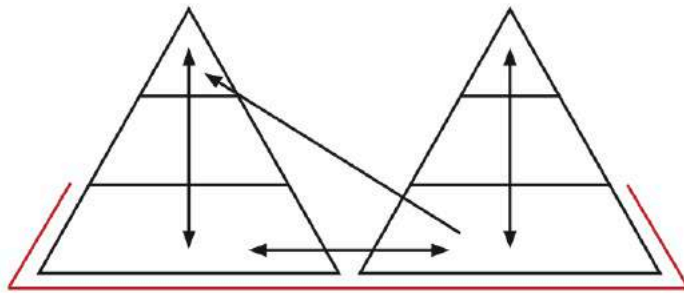
Deze activiteiten behorend bij de beoogde nieuwe horecaorganisatie hebben als doel waarde toe te voegen aan de theaterorganisatie op strategisch niveau (functioneel/maatschappelijke- en financiële doelstellingen) (zie paragraaf 1.3.1). Dit is schematisch weergegeven in de afbeelding hieronder.



Afb. 32. Operationeel niveau horecaorganisatie draagt bij aan doelen (strategisch niveau) van de theaterorganisatie

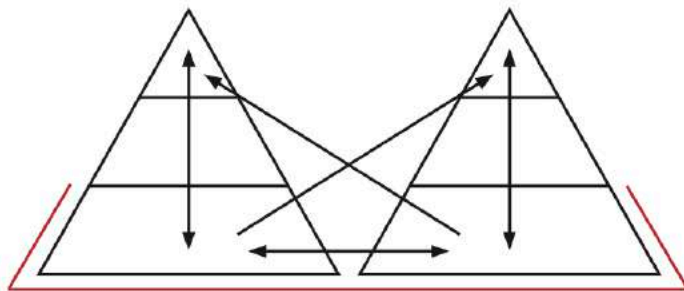
In de horecagelegenheid zullen zowel operationele processen en bijbehorende activiteiten van zowel de theaterorganisatie als van de horecaorganisatie worden uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan is de randprogrammering van de podiumfunctie (zoals een lezing, diner of klein concert voorafgaand aan de voorstelling) in de horecagelegenheid (zie paragraaf 1.3.2). In sommige gevallen moeten medewerkers van één van de organisaties activiteiten op operationeel niveau uitvoeren voor de andere organisatie, zoals barmedewerkers die ook verantwoordelijk zijn voor de kaartverkoop en zowel horeca- als theaterbezoekers moeten bedienen (zie paragraaf 1.3.2). Daarom moet het beleid van operationele processen op plekken waar ruimte gedeeld wordt door de theater- en horecaorganisaties ook worden uitgelijnd zoals weergegeven in afbeelding 33 (toevoeging horizontale pijl).

¹ In dit onderzoek wordt gesproken over een aparte horeca- en theaterorganisatie. De reden hierachter is om de helderheid in tekst en afbeeldingen te vergroten. In de praktijk is het echter niet per definitie zo dat de horecagelegenheid helemaal nieuw is of geëxploiteerd wordt door een externe exploitant. Het is ook mogelijk dat de bestaande horecafunctie van de theaterorganisatie wordt uitgebreid en als suborganisatie blijft ondergebracht binnen de theaterorganisatie. In de praktijk is de horecaorganisatie om financiële redenen veelal in een andere bv. ondergebracht dan de theaterorganisatie (zie paragraaf 1.3.3).



Afb. 33. Uitlegning operationeel niveau tussen horeca- en theaterorganisatie

Het uitgangspunt binnen dit onderzoek is dat de theaterorganisatie de initiatiefnemer van het project is en de horecaorganisatie bij moet dragen aan de doelen van de theaterorganisatie. Maar uit praktijkonderzoek (paragraaf 1.3.2) dat ook de activiteiten van theaterorganisatie kunnen bijdragen aan de doelen van de horecaorganisatie. Bijvoorbeeld door theaterbezoekers een diner aan te bieden dat past bij de voorstelling die ze gaan bezoeken.



Afb. 34. Ook de activiteiten van de theaterorganisatie kunnen bijdragen aan de doelen van de horecaorganisatie

Uit bovenstaande analyse, weergegeven in afbeelding 34, kan geconcludeerd worden dat de vastgoedmanagementopgave van de theaterorganisatie met implementatie van een nieuwe horecaorganisatie zeer complex is, met veel onderlinge relaties en afhankelijkheden. De theater- en horecaorganisatie en het vastgoed moeten alle drie met elkaar uitgelijnd zijn. Waarbij binnen beide organisaties ook operationeel en strategisch niveau uitgelijnd moeten zijn.

Invulling C/PREM

Theaterorganisaties zijn in de regel zeer kleine organisaties. Begin 2017 werken er bij slechts 55 van de 235 theaterorganisaties in Nederland meer dan 20 personen (CBS, 2017). Bij de voor dit onderzoek gesproken theaterorganisaties was er dan ook slechts een enkele keer een medewerker in dienst die specifiek een verantwoordelijkheid draagt zoals beschreven in paragraaf 2.1.1.

Niveaus vastgoedbeleid

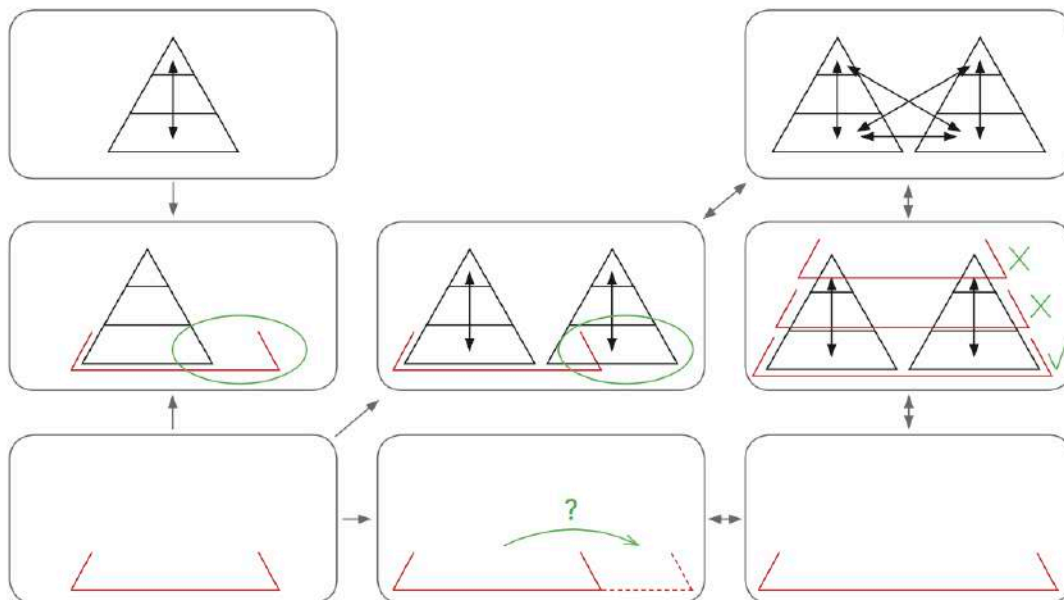
Het onderwerp van onderzoek is het theatergebouw. Dat betreft het 3^e niveau van beleid zoals geformuleerd door Den Heijer en De Jonge: vastgoedbeleid op gebouwniveau (2004). Daarboven vallen algemeen organisatiebeleid en vastgoedbeleid op portfolio niveau. De afhankelijkheid tussen de 3 niveaus is te herkennen in de huidige theatervastgoedsector zoals beschreven in hoofdstuk 1.

1. Algemeen organisatiebeleid: Theaterorganisaties vervullen een maatschappelijke functie en worden financieel gesteund door de overheid. Theaterorganisaties ontvangen geld op basis van in welke mate zij voldoen aan hun maatschappelijke functie. Deze functie is geformuleerd binnen het cultuurbeleid van de Rijksoverheid en van verschillende fondsen die geld ontvangen van de overheid (zie paragraaf 1.2.3).
2. Vastgoedbeleid op portfolio niveau: Op dit moment is er kritiek vanuit de overheid op het beperkte gebruik van theatergebouwen in Nederland in het algemeen (zie de uitspraken van minister Bussemaker in paragraaf 1.1).
3. Vastgoedbeleid op gebouwniveau: De gemeente is verantwoordelijk is voor de accommodatie van de podiumkunsten (zie paragraaf 1.2.3). Kritiek op het gebruik van het theatergebouw wordt ter harte

worden genomen door de theaterorganisatie, zo blijkt uit de trends en ontwikkelingen onder theaterorganisaties. Dat blijkt uit de implementatie van en/of uitbreiding met extra functies – binnen dit onderzoek de horecafunctie – in het theatergebouw. (Zoals de aanpak van de foyer in de Rotterdamse Schouwburg een antwoord was op de vraag vanuit de gemeente om er “meer voor de stad te zijn”.)

2.2.2 Procesmodel

Het DAS Frame zou, in het kader van dit onderzoek, als volgt visueel kunnen worden weergegeven:



Afb. 35. DAS Frame – visueel: binnen het kader van dit onderzoek

Toelichting afbeelding 35:

- Hoeksteen linksboven: Ook in de theatersector proberen theaterorganisaties met hun activiteiten en bedrijfsprocessen de doelen gesteld op strategisch niveau zo goed mogelijk te behalen.
- Hoeksteen linksonder: Representatie van het huidige theatergebouw.
- Tussenstap links-midden: Er is ruimte “over” in het gebouw voor extra activiteiten.
- Hoeksteen rechtsboven: De theaterorganisatie wil haar activiteiten uitbreiden met een uitgebreidere, nieuwe horecaorganisatie (gerepresenteerd door de toevoeging van een tweede driehoek). Het doel is dat de twee organisaties activiteiten uitvoeren waarbij de doelen van de organisatie zelf behaald worden (pijlen in de piramides zelf), maar de activiteiten van de ene organisatie ook bijdragen aan de doelen van de andere organisatie (schuine pijlen tussen de piramides). Omdat de activiteiten van beide organisaties in één ruimte plaatsvinden, moeten deze worden uitgelijnd (horizontale pijl).
- Tussenstap midden-midden: Het huidige theatergebouw is waarschijnlijk niet optimaal ingericht voor de gewenste, toekomstige activiteiten en bedrijfsprocessen. Het bestaande gebouw kan belangrijke input leveren betreffende de mogelijkheden, maar ook beperkingen voor de toekomstige activiteiten en doelen van beide organisaties (pijl van deze tussenstap naar hoeksteen rechtsboven).
- Tussenstap rechts-midden: Er worden verschillende varianten ontwikkeld voor het toekomstige theatergebouw. Deze varianten worden getoetst en afgewogen op basis van de toekomstige vraag (hoeksteen rechtsboven). De meest geschikte variant wordt geselecteerd als het gewenste toekomstig gebouw.
- Hoeksteen rechtsonder: Representatie van het gewenste, toekomstige theatergebouw (met nieuwe horecagelegenheid).
- Tussenstap midden-onder: Er wordt een plan gemaakt om het huidige theatergebouw te transformeren naar het gewenste toekomstig theatergebouw. De verandering zal waarschijnlijk een verbetering of expansie van het huidige gebouw zijn (zie paragraaf 2.2.4).

Het DAS Frame biedt een goed framework om de inhoudelijke verantwoordelijkheden van een vastgoedmanager binnen theaterorganisaties in kaart te brengen. Het model gaat uit van een iteratief en creatief proces, het analyse- en ontwerpproces beschreven door het DAS Frame kan via elke stap worden gestart en meerdere keren worden doorlopen binnen het proces van strategieontwikkeling voordat consensus wordt bereikt over de toekomstige vraag en het toekomstig aanbod. Het DAS Frame geeft beperkt houvast voor een gestructureerde aanpak van het strategieontwikkeling-, en –realisatieproces. De volgorde van de stappen en de snelheid waarmee synthese bereikt dient te worden is niet in het model opgenomen.

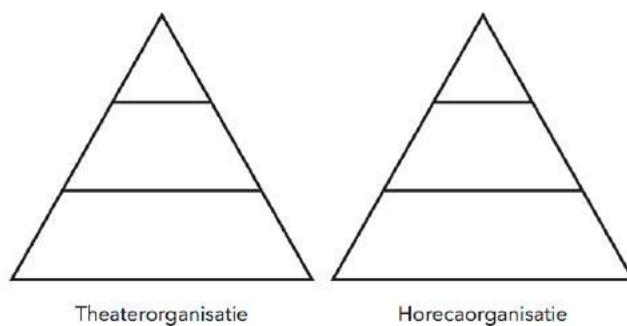
Aanpak: Hulpmiddelen

Er zijn verschillende hulpmiddelen aan te dragen die houvast kunnen bieden in het uitvoeren van de stappen, welke allemaal een deel van het DAS Frame dekken (zie afbeelding 24). De set van hulpmiddelen is als het ware een “grabbelton” voor de vastgoedmanager. Er is geen vaste volgorde van gebruik van de hulpmiddelen.

2.2.3 Input

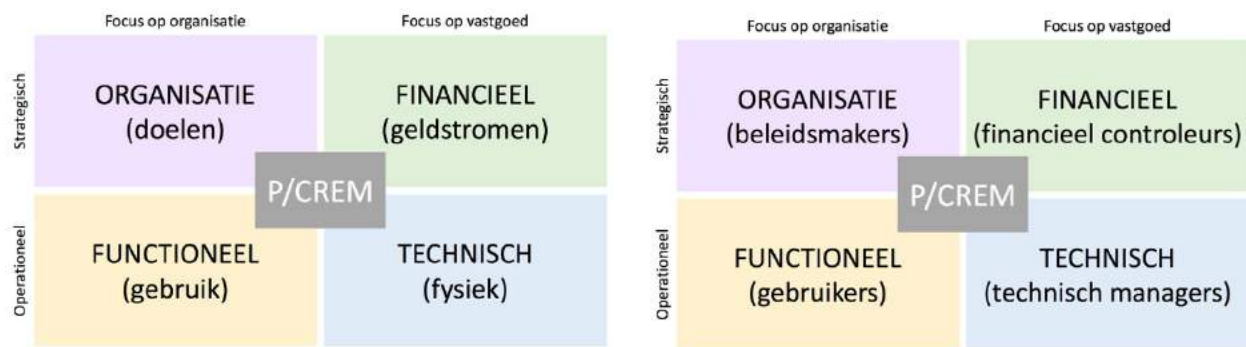
Managementniveaus in een organisatie

Omdat zowel de theaterorganisatie als de horecaorganisatie de horecagelegenheid in het theatergebouw zullen gebruiken voor hun bedrijfsprocessen en bijbehorende activiteiten, dienen de drie managementniveaus van beide organisaties invloed uit te oefenen op de ontwikkeling en realisatie van de vastgoedstrategie.



Afb. 36. Managementniveaus van zowel de horeca- als theaterorganisatie dienen input te leveren op de vastgoedstrategie van de horecagelegenheid in het theatergebouw

Perspectieven



Afb. 37. Domeinen van P/CREM met de verschillende perspectieven en prestatie-indicatoren (links) en stakeholders (rechts) (eigen afbeelding o.b.v. (Jonge et al., 2009, p. 10))

De verschillende perspectieven kunnen worden herkend in het vraagstuk van dit onderzoek: de ontwikkeling van een horecagelegenheid in het theatergebouw:

1. Organisatorisch: De visie, doelen en structuur van de organisatie
 - Het hoofddoel van de theaterorganisatie is het vergroten van de functioneel-, maatschappelijke waarde van de theaterorganisatie. De horecagelegenheid zou hieraan kunnen bijdragen door een verblijfsruimte voor langere duur aan te bieden waar mensen elkaar kunnen ontmoeten ("huiskamer van de stad") en kan bijdragen aan de totaalbeleving van het theaterbezoek (zie paragraaf 1.3.1);
2. Financieel: De geldstromen binnen de organisatie;
 - De theaterorganisatie heeft als doel financieel gezond te blijven zodat de gewenste activiteiten kunnen worden blijven uitgevoerd, de horecagelegenheid zou kunnen zorgen voor extra inkomsten (zie paragraaf 1.3.1);
3. Functioneel: Het gebruik van het vastgoed;
 - In de horecagelegenheid moeten activiteiten voor de horecaorganisatie kunnen worden uitgevoerd - bijvoorbeeld het bedienen van bezoekers die een consumptie wensen, maar mogelijk ook activiteiten voor de theaterorganisatie zoals het faciliteren van randprogrammering bij de voorstellingen (zie paragraaf 1.3.1 en 2.2.1);
4. Technisch: De fysieke kenmerken van het vastgoed;
 - Om de activiteiten goed uit te kunnen voeren worden bepaalde eisen aan de ruimte gesteld. Bijvoorbeeld voldoende barlengte voor het goed kunnen bedienen van bezoekers, een klein podium met technische faciliteiten voor de randprogrammering of een grote ledwand voor de digitale presentatie van maatschappelijke issues zoals in de foyer zoals in de Rotterdamse Schouwburg (zie paragraaf 1.2 en 1.3).

2.2.4 Output

DOEL: Waardecreatie

Het doel van de horecagelegenheid in theatergebouwen is, zoals in het vorige hoofdstuk besproken, tweezijdig (zie paragraaf 1.3.1):

1. Financieel: Omzet vergroten
2. Maatschappelijk: Verhogen van de maatschappelijke waarde van de theaterorganisatie
 - a. Verblijfsruimte voor langere duur creëren: "Huiskamer van de stad"
 - b. Toevoegen van (faciliteiten voor) randprogrammering om de totaalbeleving van het theaterbezoek te vergroten.

Het financiële doel valt onder winstgevendheid. Het tweede doel is lastiger onder te brengen onder de doelen geformuleerd door De Vries (2007). De horecagelegenheid is de plek waar theaterbezoekers voorafgaand en na afloop van een voorstelling kunnen verblijven, eventueel met het aanbieden van randprogrammering in de foyer.

Met het aanbieden van deze mogelijkheid wordt het concurrentievoordeel van de podiumfunctie vergroot. Maar de beoogde horecagelegenheid is ook een plek waardoor nieuwe bezoekers het gebouw in worden getrokken en indien mogelijk zelfs naar de podiumfunctie worden “gelokt”. Daarnaast is de horecagelegenheid faciliterend voor de ‘maatschappelijke dialoog’ of ‘discussie’ en kan de fysieke ruimte bieden voor alternatieve, kunstzinnige programmering buiten de voorstellingstijden van de podiumfunctie (zoals de ledwand in de Rotterdamse Schouwburg). De waarde van de uitbreiding van de activiteiten en functies van de theaterorganisatie dient een maatschappelijk belang. Met het nastreven hiervan wordt de maatschappelijke waarde van de theaterorganisatie als geheel vergroot.

Er wordt binnen het kader van dit onderzoek dus zowel een extra waarde als doel aan de tabel van De Vries (2007) toegevoegd:

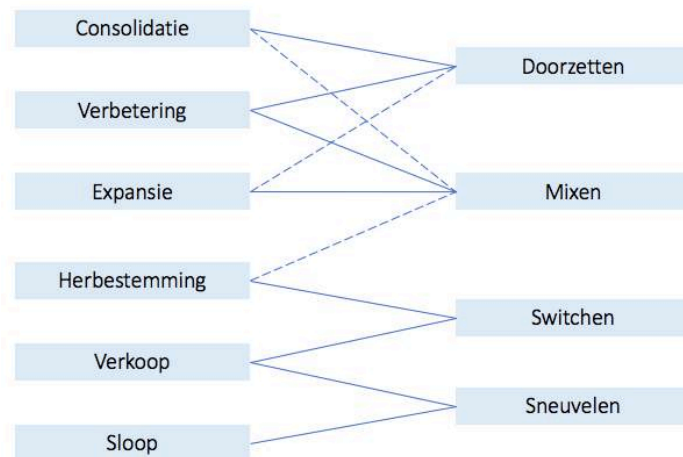
- Waarde: Het uitbreiden van functies gehuisvest in het gebouw van de organisatie
- Doel: Vergroten maatschappelijke waarde van de organisatie

Dit vergroten van de maatschappelijke waarde zal enkel plaatsvinden als de markt het nieuwe aanbod ook daadwerkelijk als behoefte of vraag erkent. Dat betekent dat er een waarde gecreëerd wordt voor de markt. Hier wordt in paragraaf 2.2.5 verder op ingegaan.

Gelinkt aan het uitbreiden van de functies is het vergroten van de synergie tussen beide organisaties: De horeca- en theaterorganisatie dienen samen te werken om winstgevendheid en concurrentievoordeel te vergroten (“1+1=3”).

ACTIE: Fysiek ontwerp & plan van aanpak

De 4 gevolgen voor theaterorganisaties zoals genoemd in de aanleiding (paragraaf 1.1): mixen, switchen, doorzetten of sneuvelen, kunnen verbonden worden met de 6 scenario's voor het vastgoed die Vijverberg noemt.



Afb. 38. Scenario's voor vastgoed (links) verbonden met de gevolgen voor theaterorganisaties (rechts) (eigen afbeelding)

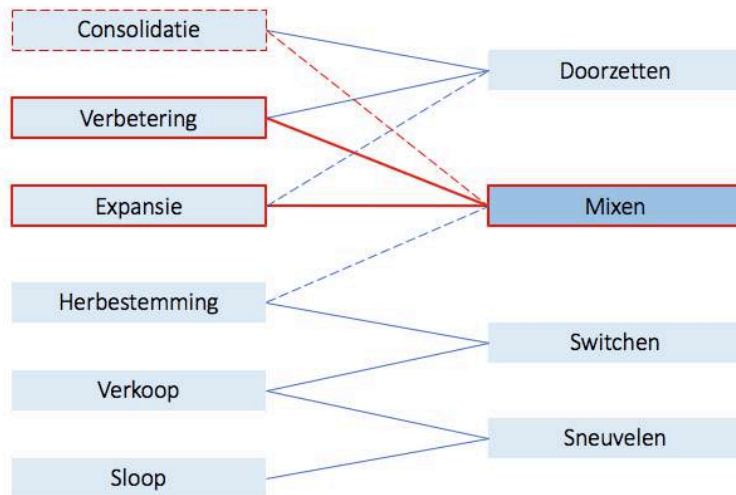
Wanneer er gekozen wordt om de activiteiten van de theaterorganisatie op de bestaande manier door te zetten zijn de logische vastgoedstrategieën consolidatie of verbetering van het vastgoed. Expansie kan ook een mogelijkheid zijn, maar is minder logisch in dit verband.

Wanneer de theaterorganisatie gaat “mixen” met andere organisaties zijn logische keuzes voor het vastgoed verbetering of expansie, omdat er andere of meer activiteiten plaatsvinden in het gebouw. Consolidatie is ook een mogelijkheid, maar minder logisch omdat de nieuwe activiteiten andere eisen stellen aan het gebouw. Herbestemming is maar deels van toepassing, omdat een aantal van de huidige activiteiten - behorend bij de podiumfunctie - behouden blijven.

Als de theaterorganisatie zou “switchen” van functie is herbestemming of verkoop van het theatergebouw van toepassing.

Mocht de theaterorganisatie “sneuvelen”, kan het theatergebouw huisvesting bieden aan een nieuwe organisatie. Verkoop is dan het scenario voor het vastgoed. Als er geen nieuwe organisatie gevonden kan worden die het theatergebouw wil betrekken wordt ook sloop een optie.

Zoals in de inleiding reeds is aangegeven; om de belangrijke podiumfunctie te behouden is “mixin” de gewenste oplossingsrichting. Er worden nieuwe functies en activiteiten gehuisvest in het theatergebouw, binnen dit onderzoek: de toevoeging en/of versterking van de horecaorganisatie.



Afb. 39. Scenario's voor vastgoed (links) verbonden met de gevolgen voor theaterorganisaties (rechts) (eigen afbeelding)

De mogelijke opties voor het theatergebouw zijn dan consolidatie, verbetering en/of expansie. Herbestemming is buiten beschouwing gelaten omdat dit, zoals hierboven beschreven is, niet geheel van toepassing is omdat de podiumfunctie behouden blijft.

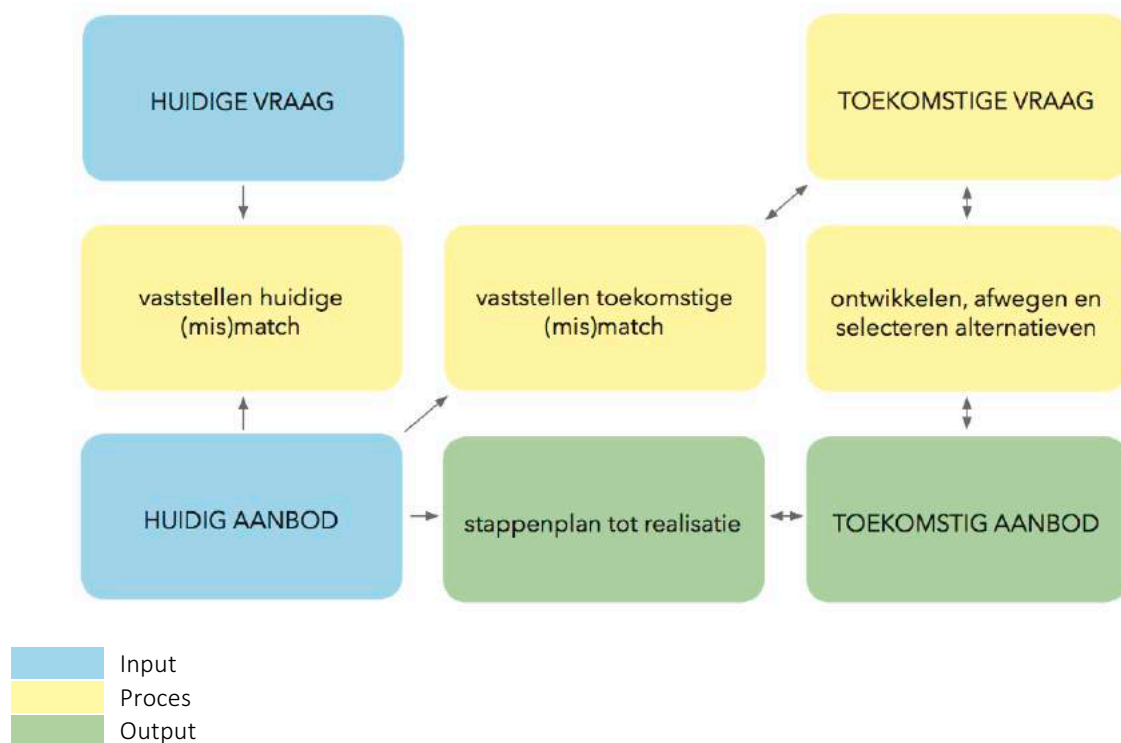
De opties verbetering en expansie sluiten aan bij de trends en ontwikkelingen zoals beschreven in paragraaf 1.2. Er is meer steeds meer aandacht voor het uiterlijk en het gebruik van het voorhuis van het theatergebouw: De foyer wordt groter en krijgt een uitstraling die beter past bij de theaterorganisatie en de rest van het theatergebouw.

2.2.5 De rol van de vastgoedmanager

Zoals in paragraaf 2.2.1 naar voren kwam is er binnen theaterorganisaties niet per definitie een werknemer met de specifieke functie “vastgoedmanager”. Met “de rol van de vastgoedmanager” wordt in dit geval daarom niet verwezen de rol uitgevoerd door één specifiek persoon, maar naar de inhoudelijke taken die door één of meerdere personen kunnen worden uitgevoerd.

De nieuwe rol van de vastgoedmanager als waarde-ontwikkelaar, zoals voorgesteld door Crobach (2016), past ook binnen dit onderzoek. Waarbij de aanpassing van het voorhuis van een theatergebouw, ten behoeve van de ontwikkeling van een (uitgebreidere) horecagelegenheid, als doel heeft: het creëren van een meerwaarde voor de theaterorganisatie.

Binnen dit onderzoek zijn aan dit voorstel enkele kleine aanpassingen en/of toevoegingen gedaan. Dit is weergegeven in afbeelding 40 en tekst daaronder.



Afb. 40. Proces nieuwe invulling rol van de vastgoedmanager als waarde-ontwikkelaar zoals voorgesteld binnen dit onderzoek

In onderstaande tekst worden de verschillen in het voorstel voor de nieuwe rol van de vastgoedmanager tussen de aanbeveling van Crobach (2016) (zie paragraaf 2.1.5) en dit onderzoek nader toegelicht, waarmee het voorstel zoals gedaan binnen dit onderzoek nader wordt verantwoord.

De aanpassing die ik voorstel is de functie van “toekomstige vraag” als processtap. In het voorstel van Crobach (2016) valt dit onder “input” (zie afbeelding 29). Het voorstel om dit als een processtap kwam indirect al naar voren in paragraaf 2.2.2, waarbij het formuleren van de toekomstige vraag als een stap in het proces beschreven werd waarbij de kansen, mogelijkheden en beperkingen van het vastgoed input kunnen leveren.

Binnen dit onderzoek is de trend om nieuwe functies en de bijbehorende organisatie te huisvesten in het vastgoed van een organisatie. De nieuwe organisatie heeft niet dezelfde kernactiviteiten als de huidige organisatie in het gebouw. Het doel van het huisvesten van een nieuwe organisatie in het gebouw is het ondersteunen van de hoofdorganisatie. Specifiek in dit onderzoek betreft het de implementatie van een nieuwe of uitgebreidere horecafunctie in een theatergebouw, met als doel de theaterorganisatie te ondersteunen in het behalen van haar doelen. Het idee om een nieuwe horecaorganisatie te huisvesten ontstaat mede vanuit de mogelijkheden die het vastgoed biedt: de ruimte die het voorhuis van een theatergebouw biedt om de horecafunctie uit te breiden. In afbeelding 40 is dit weergegeven door een pijl vanuit “huidig aanbod”, via “vaststellen toekomstige (mis)match”, naar “toekomstige vraag”.

Met het op deze wijze aanbieden van nieuwe activiteiten in het theatergebouw wordt een “toegevoegde waarde” voor de bezoekers gecreëerd. Met andere woorden: De theaterorganisatie doet een “waardevoorstel” aan de bezoekers van haar gebouw.

2.3 Conclusies van dit hoofdstuk

2.3.1 Definitie van de opgave voor theaterorganisaties

Als vastgoedmanagement gedefinieerd is als “een match tussen het bedrijf en het vastgoed, waarmee de verbinding tussen operationeel en strategisch level wordt gelegd”, kan het proces van vastgoedmanagement gedefinieerd worden als de zoektocht naar en realisatie van deze match. Op basis van deze definitie van vastgoedmanagement, kan de opgave van vastgoedstrategieontwikkeling binnen het kader van dit onderzoek als volgt worden geformuleerd:

“Het ontwikkelen en realiseren van een match tussen theaterorganisatie, horecaorganisatie en het theatergebouw waarmee de verbinding wordt gelegd tussen het operationeel en strategisch level binnen én tussen beide organisaties en de potentiële toegevoegde waarde van – de activiteiten in – de horecagelegenheid vrijkomt voor de theaterorganisatie.”

2.3.2 Ontwerpaspecten theatervastgoedstrategiemodel

In de volgende tabel (tabel 5) is weergegeven op welke manier de vastgoedmanagementtheorie ontwerpaspecten verstrekt voor het ontwikkelen van het nieuwe procesmodel. De aspecten zijn geordend op basis van het beoogde 4-ledig inzicht. Namelijk inzicht in processtructuur in tijd (wanneer), betrokkenheid (wie), inhoudelijke aspecten (wat) en nuttige hulpmiddelen (hoe), zie paragraaf 1.4.2.

		THEORIE
		Vastgoedmanagement
BEOOGD 4-LEDIG INZICHT	WANNEER	Niet concreet in theorie te vinden
	WIE	2 x 3 managementniveaus, 4 perspectieven
	WAT	Inhoud DAS Frame
	HOE	Verschillenden hulpmiddelen: “grabbelton”

Tabel 5. Tabel ontwerpaspecten theatervastgoedstrategiemodel

Wanneer

Het DAS Frame geeft geen antwoorden op de vragen als: “Welke stappen moeten opeenvolgend worden doorlopen?” en “Wanneer moet een bepaalde synthese worden bereikt?”. Het geeft inhoudelijk houvast aan het vastgoedmanagementproces, maar geen houvast aan de structuur met betrekking tot de voortgang van het proces.

Wie

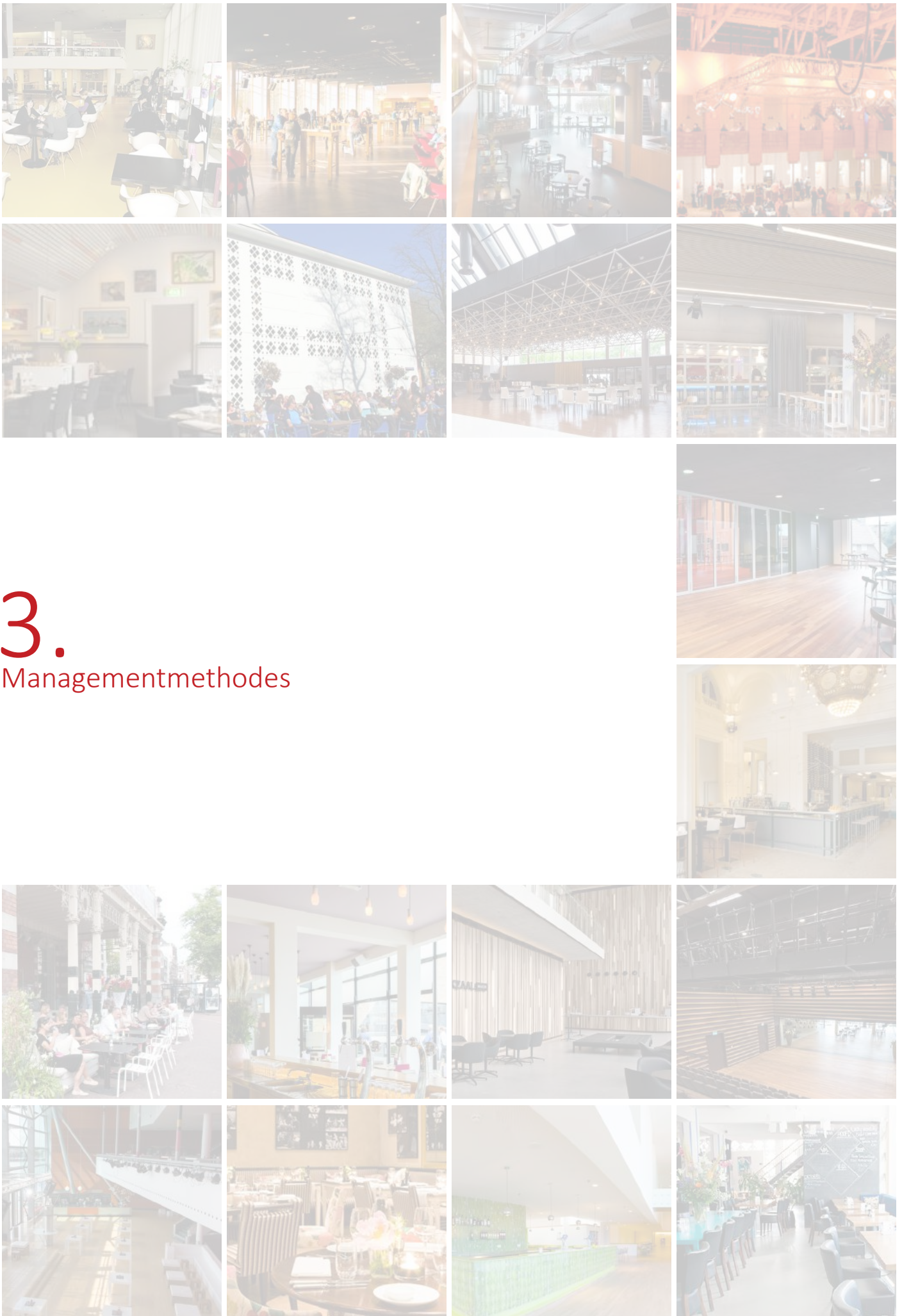
Zoals te lezen in paragraaf 2.2.3 geeft de vastgoedmanagementtheorie inzicht in gevraagde betrokkenheid. De 2 x 3 managementlagen en de 4 perspectieven geven inzicht in wie er input moet leveren tijdens het proces. Het moment waarop welke managementlaag of vanuit welk perspectief input moet worden geleverd moet nog nader worden gedefinieerd.

Wat

Zoals reeds enkele malen genoemd is het DAS Frame een goed framework om op een gestructureerde manier de inhoud van het proces weer te geven. Het originele DAS Frame bestaat uit 4 hoekstenen en 4 processtappen. In dit onderzoek wordt het voorstel gedaan om van de hoeksteen “toekomstige vraag” een processtap te maken.

Hoe

Het DAS Frame is een hulpmiddel om richting te geven aan de inhoud van het proces. Daarnaast zijn er hulpmiddelen welke gelinkt kunnen worden aan het DAS Frame (zie afbeelding 24). Omdat het DAS Frame echter geen duidelijke structuur aan het procesverloop biedt, is de verzameling hulpmiddelen een soort “grabbelton” voor de vastgoedmanager. Voordat er verder ingegaan wordt op mogelijke hulpmiddelen, is daarom meer inzicht in de structuur van het proces gewenst.



3.
Managementmethoden

3. Managementmethodes

In de conclusie van hoofdstuk 2 kwam naar voren dat de vastgoedmanagementtheorie geen inzicht geeft in de structuur van het proces van strategieontwikkeling en -realisatie.

Om houvast te geven in de processtructuur – een van de doelen van dit onderzoek (zie paragraaf 1.4) – richt dit hoofdstuk zich op verschillende managementmethodes. Deze dienen inzicht te geven in de mogelijke processtructuur van de horecaontwikkeling en -realisatie. Mogelijk geven deze ook extra inzicht in de betrokkenheid van actoren, inhoudelijke aspecten en nuttige hulpmiddelen tijdens het proces.

3.1 Definitie

3.1.1 Verschillende manieren van aanpak

In de loop van de tijd zijn er verschillende manieren om een project aan te pakken ontwikkeld. Bekkering noemt de volgende vier (Bekkering, Glas, Klaassen, & Walter, 2001, pp. 99-106):

1. Improviserende aanpak
2. Routinematige aanpak
3. Projectmatige aanpak
4. Procesmatige aanpak

Improviserende aanpak

Kijkende naar de aard van de aanpak is de improviserende aanpak de minst vooraf doordachte aanpak. Er is geen duidelijk beoogd resultaat, enkel een idee van de richting (Bekkering et al., 2001, p. 106). Nieuwe subprocessen worden constant gestart wanneer de kans op succes groter lijkt. De activiteiten worden vooral ad hoc bedacht, de besluitvorming is vaak ongericht (Bekkering et al., 2001, pp. 97, 106). De oorzaak van gebruik van deze aanpak is volgens Wijnen, Renes, and Storm (2001, p. 22) is dat men snel aan de slag wil om “het probleem” op te lossen. Deze aanpak gaat uit van flexibiliteit; al doende wordt geprobeerd een oplossing te vinden. Echter, hierdoor ontstaat er al snel een wirwar van activiteiten en verliest men het overzicht. Bovendien is het zeer moeilijk de beschikbare middelen goed te beheersen (Wijnen et al., 2001, pp. 15-22).

Routinematige aanpak

Het tegenovergestelde van de improviserende aanpak is de routinematige aanpak. Alle keuzes in de aanpak worden gemaakt op basis van bekende informatie en het denken in standaardproducten en een standaardaanpak (Bekkering et al., 2001, p. 96; Wijnen et al., 2001, p. 22). De aanpak gaat uit van het blijven behalen van een bepaald resultaat met een gelijkmatige verdeling en inzet van middelen. Efficiëntie is binnen deze aanpak vaak relatief eenvoudig na te streven (Wijnen et al., 2001, pp. 15-22).

Projectmatige aanpak

Een tussenvorm van bovenstaande twee methodes is de projectmatige aanpak. Het kenmerk van deze methode is dat het over het algemeen een effectieve en resultaatgerichte aanpak biedt (Wijnen et al., 2001, p. 15). Binnen deze aanpak wordt er via een vrij lineair proces en middels gefaseerde besluitvorming gericht gestuurd naar het gewenste resultaat (Bekkering et al., 2001, pp. 42-43, 96, 106).

Procesmatige aanpak

De procesbenadering ligt net als de projectmatige aanpak tussen de twee eerstgenoemde aanpakken in, maar in de aanpak is er een nuanceverschil. Het is nog meer gericht op ontwikkeling in plaats van ontwerpen. De doelen zijn bekend, maar er is nog ruimte voor groei en nieuwe ideeën voor het beoogde resultaat (Bekkering et al., 2001,

pp. 42-43, 106). Aan de procesbenadering ligt ten grondslag dat alle relevante actoren en belanghebbenden op enigerlei wijze betrokken moeten worden (van probleemdefiniëring tot keuze van een oplossing) om tot een gezaghebbend, robuust resultaat te komen (Bekkering et al., 2001, p. 106; De Bruijn, Ten Heuvelhof, & In 't Veld, 1998, p. 12).

3.1.2 Keuze van een procesaanpak

De keuze voor de meest geschikte aanpak is volgens Bekkering (2001, pp. 99-106) afhankelijk van de 3 parameters binnen de opgave. Namelijk de mate van:

1. (on)bekendheid van het idee;
2. (on)gerichtheid van het besluitvormingsproces;
3. (on)voorspelbaarheid van het netwerk.

(On)bekendheid

De (on)bekendheid van het idee van de opgave is afhankelijk van hoe concreet, voorspelbaar of kwalitatief bewezen de oplossingsrichting is. Een voorbeeld van een meer bekend idee is een apotheek, een voorbeeld van een minder bekend idee een organotheek (Bekkering et al., 2001, pp. 100-101).

(On)gerichtheid

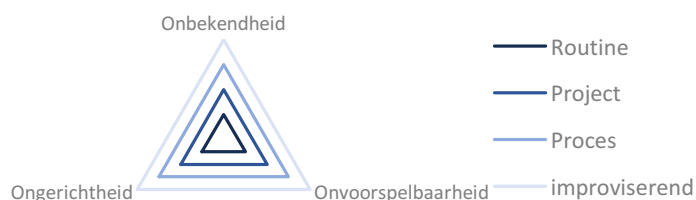
De (on)gerichtheid van de opgave betreft de wijze waarop de besluitvorming wordt vormgegeven. Dit kan formeel en gericht zijn, of informeel en ongericht. Dit is afhankelijk van de aanwezigheid van geconcretiseerde procedures, verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de betrokken actoren. De hoeveelheid van punten waaruit het project te beïnvloeden is, is ook van invloed op de (on)gerichtheid: wanneer de besluitvorming vanuit één punt te beheersen is (unicentrisch) is het proces gericht dan wanneer meerdere actoren invloed kunnen uitoefenen (pluriform). Ook het feit of de besluitvorming gebaseerd is op recht (gedomineerd door rationaliteit, argumenten, regels en formaliteiten) of macht (meer gestuurd door emotie en meningen) heeft invloed op de (on)gerichtheid (Bekkering et al., 2001, pp. 103-105).

(On)voorspelbaarheid

Het toekomstig gedrag van de belangrijkste actoren is het aspect dat de (on)voorspelbaarheid-parameter beïnvloedt. Het betreft de mate waarin bekend is hoe de actoren hun bijdragen zullen leveren in de zoektocht naar een oplossing (Bekkering et al., 2001, pp. 101-103).

Geschikte aanpak

De verschillende manieren van aanpak zoals beschreven in paragraaf 3.1.1 zijn in onderstaande grafiek tegen de 3 parameters afgezet.



Afb. 41. Geschikte aanpak afhankelijk van (on)bekendheid, (on)gerichtheid en (on)voorspelbaarheid van de opgave (o.b.v. (Bekkering et al., 2001, p. 106))

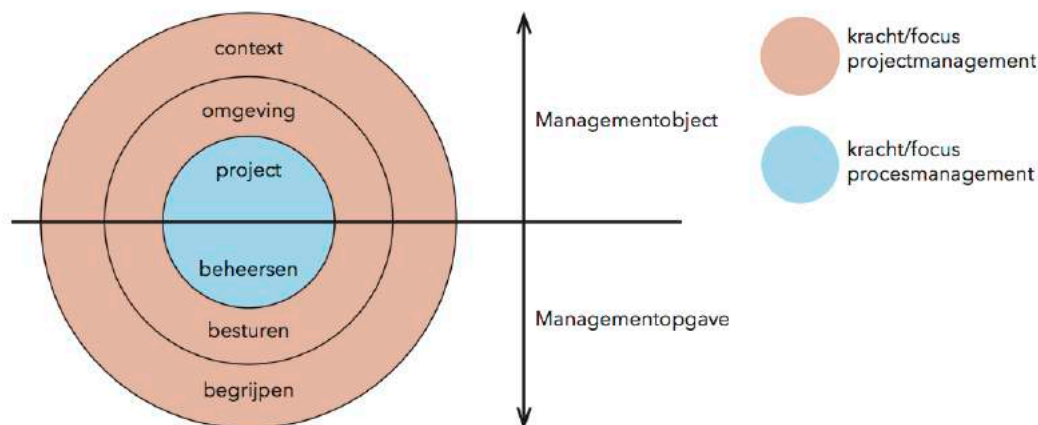
Zoals te zien in bovenstaande afbeelding is past de improviserende aanpak het best bij een opgave die zeer onbekend, ongericht en onvoorspelbaar is. Als de score op deze parameters afneemt zijn opeenvolgend de

procesmatige-, de projectmatige- en als laatste de routinematige aanpak het meest geschikt. Het project wordt dan ook in toenemende mate beter beheersbaar.

In de volgende paragraaf wordt de project- en procesmanagementtheorie nader toegelicht.

3.2 Project- en Procesmanagement

In onderstaande afbeeldingen is de relatie tussen het object in een proces en de managementopgave weergegeven.



Afb. 42. Relatie tussen object en managementopgave (eigen afbeelding o.b.v. Bekkering et al., 2001, p. 16)

Zoals te zien is in bovenstaande afbeelding is projectmanagement geschikt voor het beheersen van een project. Procesmanagement heeft meer aandacht voor het besturen van de omgeving en het begrijpen van de context.

Veel managers geven overigens aan dat het succes van projecten die zich afspelen in een complexe omgeving wordt bepaald door de aandacht die geschonken wordt aan de buitenste twee cirkels. Project- en procesmanagement zijn op die manier onlosmakelijk verbonden. Algemeen kan gezegd worden dat "een proces voorafgaat aan een project, er altijd processen plaatsvinden binnen projecten en projecten zich soms kunnen afspelen binnen processen". Het is de uitdaging als manager om te kunnen schakelen tussen beide wijzen van aanpak, soms meer gericht op het beheersen van het gewenste resultaat (project) en soms gericht op creativiteit en sensitiviteit (proces) (Bekkering et al., 2001, pp. 16-17).

3.2.1 Projectmanagement

Het boek "projectmatig werken" (Wijnen et al., 2001) geeft een uitgebreide beschrijving van de projectmanagementtheorie en dient als basis voor deze paragraaf.

De effectiviteit bij eenmalige projecten waarbij een maximale prestatie geleverd moet worden met een beperkte hoeveelheid middelen is volgens Wijnen et al. (2001) het grootst bij projectmatig werken. Deze aanpak heeft al talloze keren in de praktijk bewezen succesvol te zijn. Toepassingen van projectmatig werken zijn onder andere in de bouw, bij dienstontwikkeling of -innovatie en bij organisatieveranderingen (Wijnen et al., 2001, pp. 22-25).

"Als we aan het begin van een project staan, dan is dat traject niet meer dan een denkbeeldige weergave van de wijze waarop het project zou kunnen verlopen. In werkelijkheid kan en zal het allemaal heel anders verlopen. Dat weerhoudt ons er echter niet van om zo'n faseplan toch te maken. Het helpt ons namelijk om systematisch na te denken over de aanpak van het project. En, eenmaal vastgesteld geeft het een goede uitgangstelling voor beheerst wijzigen."

In bovenstaand citaat worden de belangrijkste onderdelen van de projectmatige aanpak genoemd. Namelijk de systematische manier van aanpakken en het streven naar beheerst kunnen wijzigen.

Systematische aanpak: Fasering

Voor de systematische aanpak wordt de methode van fasering aangedragen. Naast de vrij algemene projectfasen zoals geformuleerd door Wijnen et al. (2001) is er ook een fasering specifiek voor vastgoed ontwikkeld (TUDelft, 2013). Elke fase wordt afgesloten met een eindproduct.

Een samenvatting van deze twee faseringen en hun eindproducten is te vinden in onderstaande tabel, waarbij de eindproducten van de fasen zijn gespecificeerd voor een bouwkundige opgave (passend binnen het onderzoeksveld).

Fasen projectmatig werken	Fasen bouwcyclus	Doel van de fase	Eindproduct van de fase
Initiatief	Initiatief	Het formuleren van een globaal projectresultaat zoals gewenst/geëist	Nota van uitgangspunten
Definitie	Definitie	Het formuleren van een concreet projectresultaat zoals gewenst/geëist	Programma van Eisen
Ontwerp	Voorlopig ontwerp	Het ontwerpen van een globaal fysiek projectresultaat zoals gewenst/geëist	Voorlopig ontwerp
	Definitief ontwerp	Het ontwerpen van een concreet fysiek projectresultaat zoals gewenst/geëist	Definitief ontwerp
Vorbereiding	--	Vorbereiding van de bouwwerkzaamheden	Bestek en aanbesteding
Realisatie	Realisatie	Het realiseren van het concrete projectresultaat zoals ontworpen	Oplevering gebouw
Nazorg	--	Formuleren van de gebruikswijze	Ontwerp voor facility en maintenance management
--	Beheer	Gebruik, beheer en onderhoud van het fysieke projectresultaat	Evaluatie

Tabel 1. Fasering en eindproducten (bouw)projecten (eigen tabel o.b.v. (Wijnen et al., 2001, pp. 50-57, 104-106) en (TUDelft, 2013))

Beheerst wijzigen: GOTIK

Belangrijke voorwaarde van projectmatig werken is de aanwezigheid van beperkte, beheersbare middelen (Wijnen et al., 2001, pp. 35-39). Deze kunnen onderverdeeld worden in de volgende beheers aspecten (Wijnen et al., 2001, pp. 81-103):

1. Geld
2. Organisatie
3. Tijd
4. Informatie
5. Kwaliteit

De deeltaken van beheersing zijn plannende-, voortgangsbewakende- of bijsturende activiteiten. Dit om ervoor te zorgen dat het projectresultaat binnen de gestelde normen blijft vallen. Aan het begin van het proces worden de normen opgesteld (plannende activiteiten) voor de aspecten geld, tijd en kwaliteit. Op deze normen wordt het projectresultaat in de loop van het proces getoetst (voortgangsbewakende activiteiten). Indien nodig wordt er vervolgens bijgestuurd (bijsturende activiteiten) (Wijnen et al., 2001, pp. 81-103). Hiermee wordt duidelijk dat projectmatige aanpak uitgaat van fixatie van de projectdefinitie in de beginfase van een project door het opstellen van geld-, tijd en kwaliteitseisen.

3.2.2 Procesmanagement

Door trends op het gebied van individualisering, mondialisering en flexibilisering oefent de context meer invloed uit op projecten (Wijnen et al., 2001, pp. 29-32). Sterker nog: Hedendaagse vraagstukken spelen zich af in een steeds meer dynamische wereld, vraagstukken zijn vaak ongestructureerd en verbonden met meerdere, wederzijds afhankelijke partijen (De Bruijn et al., 1998). Ook Teisman onderkent de dynamiek in de omgeving en de wederzijdse afhankelijkheid binnen managementvraagstukken (Teisman, 2001).

Om tot een optimale oplossing van het vraagstuk te kunnen komen stelt de procesmanagementtheorie condities aan de aanpak. De “optimale” oplossing, het product van een procesbenadering, is volgens De Bruijn et al. (De Bruijn et al., 1998, p. 19) de “optelsom van draagvlak voor een inhoudelijk robuust product, dat op een faire wijze tot stand is gekomen”. Bekkering et al. (2001, p. 99) onderkent dit en stelt de balans tussen haalbaarheid (inhoudelijk robuust product) en interactie (draagvlak) als centraal onderdeel voor de aanpak binnen de procesmanagementtheorie. Procesmanagement is vooral geschikt wanneer de mate van onbekendheid van het idee, ongerichtheid van de besluitvorming en onvoorspelbaarheid van het netwerk nog relatief groot is (zie paragraaf 3.1).

Binnen dit onderzoek is verschillende literatuur gebruikt om de procesmanagementtheorie te onderzoeken. Dit leverde veel informatie op welke is geordend in drie clusters:

- Context: Het begrijpen en benutten van informatie uit de context in plaats van hun invloed te minimaliseren;
- Creatief proces: Erkenning van dynamiek en beweging;
- Samenwerking in een netwerk: Erkenning van complexiteit en flexibiliteit.

Daarnaast kunnen er ook uitspraken gedaan over het principe fasering en beheersing zoals dat belicht wordt binnen de procesmanagementtheorie.

Context: Benutten in plaats van beschermen

Er is in toenemende mate invloed van externe aspecten op projecten. Zoals eerder reeds werd beschreven (zie afbeelding 3) ligt binnen de projectmatige aanpak de nadruk op beheersing van het project zelf. De contextuele aspecten die invloed kunnen uitoefenen worden voornamelijk beschouwd als “risico’s” welke in de gaten gehouden moeten worden en waartegen het project beschermd moet worden. In procesmanagement worden deze objecten juist gezien als uitdaging of zelfs als object van besturing (Bekkering et al., 2001, p. 17; Teisman, 2001, pp. 48-49).

De opvatting dat vroegtijdige fixatie leidt tot voortgang lijkt steeds meer achterhaald omdat voortgang niet enkel afhankelijk is van het aspect tijd, maar ook van de robuustheid van de oplossingsrichting; hoe lang houden besluiten stand. (De Bruijn et al., 1998, p. 150; Teisman, 2001, p. 53). Met andere woorden: De snelheid van knopen doorhakken moet niet alleen bepaald worden door het aspect tijd, maar ook door de inhoudelijke kwaliteit van de beslissingen. De robuustheid, ofwel het gezag van een oplossingsrichting, is groter naarmate ze uit een grotere variëteit is ontstaan. Daarvoor moeten er voldoende relevante inhoudelijke inzichten in het proces toegelaten worden (De Bruijn et al., 1998, p. 82). Deze inzichten kunnen ook, of juist, vanuit de context van de organisatie en haar hoofdfunctie en kernactiviteiten komen.

Creatieve zoektocht: Dynamiek en beweging

Projectmanagement is enkel doelbereikend, procesmanagement daarentegen is ook doelzoekend georiënteerd. “Meer in algemene zin wordt aanvaard dat het object van management minder grijpbaar is dan bij projectmanagement en dat een hogere graad van flexibiliteit gewenst en mogelijk is.” (Teisman, 2001, p. 49).

Netwerk: Erkenning van complexiteit en flexibiliteit

In de procesmanagementtheorie “wordt aanvaard en zelfs bevorderd dat er meerdere opdrachtgevers en referenten zijn” (Teisman, 2001, p. 49). De verschillen tussen de verschillende partijen in perceptie, doelen en organisatievorm zorgen voor een hoge mate van complexiteit (Teisman, 2001, p. 50). Managers streven er over het algemeen naar complexiteit te reduceren door middel van eenduidigheid in verantwoordelijkheid, procedures en inhoud. Door deze scheidingen wordt samenwerking echter vrijwel uitgesloten. (Teisman, 2001, pp. 51-52). Voor het vinden van een gezaghebbende oplossing is het echter noodzakelijk dat alle relevante partijen zijn betrokken bij het proces van probleemdefiniëring tot probleemoplossing (De Bruijn et al., 1998, p. 12). De opgave van procesmanagement is om de rollen van belanghebbenden en experts (soms zijn dit dezelfde personen) te vervlechten om een te grote scheiding te voorkomen en synergie en meerwaarde te bereiken (De Bruijn et al., 1998, p. 82) (Teisman, 2001, p. 50) (Teisman, 2001, p. 52). De sturing in het proces op coöperatief gedrag (horizontaal) is dan ook belangrijker dan top-down (verticaal) (De Bruijn et al., 1998, p. 156).

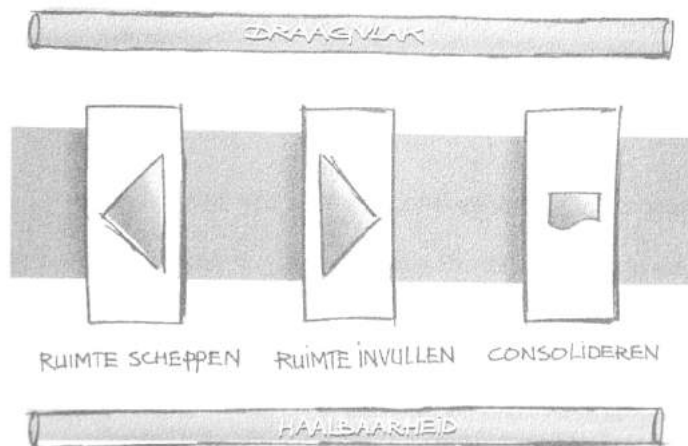
Bovenstaande geeft aan dat procesmanagement de dynamiek en grilligheid van een proces erkent en zelfs juist omarmt. Er is in toenemende mate ruimte voor complexiteit en flexibiliteit. Dit is onlosmakelijk verbonden met een creatief proces. Maar waar creatieve oplossingen gezocht worden, is vertrouwen nodig (Teisman, 2001, p. 53). Een belangrijke factor om vertrouwen op te bouwen en te behouden is het feit dat in het proces de toekomst voor iedere partij mogelijkheden biedt om zijn doelen na te streven en belangen te beschermen en/of behartigen (De Bruijn et al., 1998, p. 132).

Fasering

Het aantal fasen en de precieze inhoud van de fasen is binnen de procesmanagementtheorie niet gedefinieerd, dit moet immers voor ieder proces opnieuw gedefinieerd worden. Verder dan een enkele stap vooruitplannen heeft weinig zin wegens de grote mate van onbekendheid, ongerichtheid en onvoorspelbaarheid waar de procesmatige aanpak op aansluit (Bekkering et al., 2001, p. 107).

In de zoektocht naar de ontwikkeling van een initiatief wordt in literatuur over procesmanagement vaak verwezen naar een ruitvorm. Bekkering spreekt over een wyber (Bekkering et al., 2001, pp. 21-22). De onderdelen van deze wyber zijn:

- Ruimte scheppen;
- Ruimte invullen;
- Consolideren.



Afb. 43. Wyberen als werkwijze (Bekkering et al., 2001, p. 22)

De Bruijn et al. spreekt van vergelijkbare stappen (De Bruijn et al., 1998, p. 153):

- Signaleren
- Expliceren
- Formaliseren

Eén wyber kan gezien worden als een aparte fase in het proces. Belangrijke aspecten van procesmanagement zijn volgens De Bruijn et al. de zachte koppeling (de ruimte om terug te komen op eerdere afspraken (De Bruijn et al., 1998, p. 143)) en het feit dat de grootste winstmogelijkheden in de staart van het proces dienen te zitten (De Bruijn et al., 1998, p. 153). In de staart van het proces zal dus pas de grootste reductie van ideeën en explicatie het projectresultaat moeten plaatsvinden. Dit sluit aan bij de gewenste flexibiliteit zoals eerder beschreven. Dit in acht nemende, samen met het idee dat een oplossing of oplossingsrichting meer gezaghebbend is naarmate deze is ontwikkeld vanuit een grotere variëteit (De Bruijn et al., 1998), kan ook het gehele proces als ruit worden gezien.

Beheersing

Hoewel een belangrijk uitgangspunt van procesmanagement is dat de inhoud van het proces, pas in het proces zelf van belang is en vorm krijgt (GTK), zijn er wel aspecten geformuleerd welke onderdeel moeten zijn van het procesontwerp. Bekkering et al. (Bekkering et al., 2001, pp. 44-54) formuleert dit als regievariabelen: de 7 T's.

1. Thema
2. Timing
3. Tempo
4. Toegang
5. Toneel
6. Toon
7. Tol

Deze 7 variabelen zouden in elk proces in voldoende mate aan bod moeten komen. De mate van samenhang in de uitwerking van deze 7 T's, waardoor ze eenzelfde richting duiden, bepaalt in hoeverre ze het proces en de kans op een resultaat met hoge mate van synergie kunnen versterken (Bekkering et al., 2001, p. 44).

3.3 Conclusie van dit hoofdstuk

3.3.1 Definitie van de opgave binnen dit onderzoeksveld

Uit bovenstaande is af te leiden dat de aanpak van projectmanagement is gericht op fixatie en reductie. Aan het begin van het proces worden de kaders van het project vastgesteld (GTK) vervolgens wordt via de fasen op een steeds gedetailleerder niveau gewerkt naar (de implementatie van) het project.

Vastgoedstrategieontwikkeling en –realisatie door de vastgoedmanager als waarde-ontwikkelaar, kan vanuit de theorie van projectmanagement als volgt geformuleerd worden:

De ontwikkeling en realisatie van een vastgoedstrategie – met als doel dat het vastgoed optimaal (kwaliteit) bijdraagt aan de doelen van de organisaties – binnen de gestelde tijd (tijd) en het gestelde financiële kader (geld) door een zo duidelijk mogelijke organisatie- en informatiebeheersing in een gefaseerd proces.

Eveneens is uit het bovenstaande af te leiden dat procesmanagement gericht is op het benutten van (in plaats van beschermen tegen) invloeden van de context van de opgave, dynamiek en beweging in de opgave erkent en uitgaat van een netwerksamenwerking waarin complexiteit en flexibiliteit onderkent worden. Het vastgoedmanagementproces vanuit de procesmanagementtheorie kan als volgt geformuleerd worden:

De ontwikkeling en realisatie van een robuuste vastgoedstrategie vraagt om een creatief proces in een netwerk van actoren met wederzijdse afhankelijkheid waarbij de context van de opgave waardevolle informatie kan leveren. Voldoende erkenning van complexiteit en mate van flexibiliteit in het proces is hiervoor noodzakelijk.

Deze definities zijn toepasbaar voor de opgave binnen dit onderzoeksveld.

3.3.2 Ontwerpaspecten theatervastgoedstrategiemodel

Op basis van bovenstaande zijn de volgende ontwerpaspecten gedestilleerd uit de project- en procesmanagementtheorie:

		THEORIEËN	
		Projectmanagement	Procesmanagement
BEOOGD 4-LEDIG INZICHT	WANNEER	Fasering: 7 fasen	Fasering met zachte koppeling
	WIE	Eindproducten van elke fase (inhoud van de fase)	Wyber
	WAT	Direct belanghebbenden	Belanghebbenden, experts (in netwerk-samenwerking)
	HOE	Verschillende hulpmiddelen: "grabbelton"	Verschillende hulpmiddelen: "grabbelton"

In onderstaande tekst worden de ontwerpaspecten nader toegelicht.

Wanneer

Projectmanagement:

Binnen de projectmanagementtheorie wordt een duidelijke structuur aangedragen. Er wordt gewerkt met een fasering, waarbij de inhoud van de fasen reeds zijn vastgesteld en elke fase wordt afgesloten met een eindproduct. De fasen zijn:

1. Initiatief
2. Definitie
3. Ontwerp: Voorlopig en definitief
4. Voorbereiding
5. Realisatie
6. Nazorg
7. Beheer

Procesmanagement:

De procesmanagementtheorie gaat ook uit van een fasering, maar de fasen worden per proces gedefinieerd. Verder is het principe van zachte koppeling belangrijk binnen de procesmanagementtheorie; de mogelijkheid om terug te komen op eerder gemaakte beslissingen. Daarmee kan worden teruggegaan naar een eerdere fase om een nieuwe route tot het projectresultaat te doorlopen.

Wie

Projectmanagement:

De projectmanagementtheorie gaat uit van de interne onderdelen van een project. De direct belanghebbende actoren moeten dan ook worden betrokken om de doelen van de het project die deze actoren eraan hebben gesteld te behalen.

Procesmanagement:

De procesmanagement trekt het breder en stelt dat alle belanghebbenden plus eventuele experts moeten worden betrokken om tot een gezaghebbende, robuuste oplossing te komen. Zij werken samen in een netwerk. Er is

onderling vertrouwen tussen de betrokkenen en er wordt van elkaar geleerd: ideeën en kennis worden uitgewisseld om tot synergie en meerwaarde in het eindresultaat te komen.

Wat

Projectmanagement:

De projectmanagementtheorie geeft richting aan de inhoud van het proces door de fasen en de bijbehorende eindproducten te definiëren:

1. Initiatief – Nota van Uitgangspunten
2. Definitie – Programma van Eisen
3. Ontwerp: Voorlopig en definitief – Fysiek ontwerp
4. Voorbereiding – Bestek en aanbesteding
5. Realisatie – Oplevering van het gebouw
6. Nazorg – Ontwerp voor facility en maintenance management
7. Beheer – Evaluatie

Procesmanagement:

De procesmanagementtheorie geeft, logischerwijs, geen duidelijke richting aan de inhoud omdat dit per proces verschillend is wegens de relatief grote mate van onzekerheden. Wel worden er uitspraken gedaan over de manier van het ontwikkelen van de inhoud. Volgens de procesmanagementtheorie moeten er voldoende variëteit aan oplossingsrichtingen gegenereerd worden. Elke fase kan visueel als wyber worden weergegeven en bestaat uit drie delen (gebaseerd op de delen zoals genoemd in paragraaf 3.3.2):

1. Ontwikkeling: Ideeën ontwikkelen;
2. Reductie: Ideeën structureren en selecteren;
3. Consolidatie: Kiezen en vastleggen.

De consolidatie van ideeën wordt ondervangen door de hierboven beschreven eindproducten uit de projectmanagementtheorie. Daarmee blijft de wyber (ontwikkeling en reductie) als ontwerpaspect over.

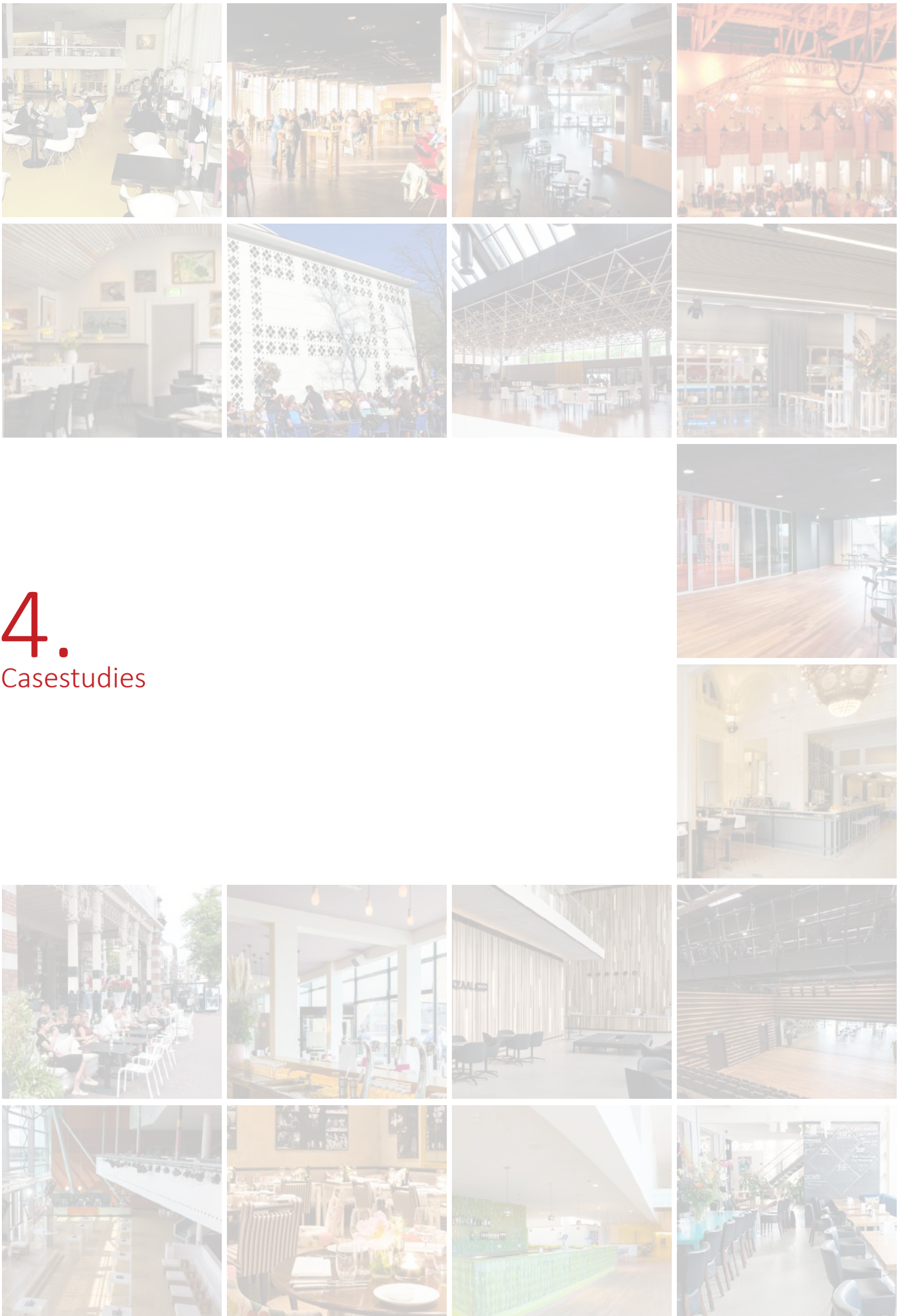
Hoe

Projectmanagement:

Er zijn in de grote hoeveelheid literatuur over projectmanagement vele hulpmiddelen te vinden, met name gericht op de vijf beheersaspecten zoals geformuleerd binnen de projectmanagementtheorie. Deze hulpmiddelen kunnen aan de hand van de gevraagde plannende-, voortgangsbewakende- of bijsturende activiteiten ingezet worden.

Procesmanagement:

Bekkering presenteert een set van tools voor de procesmanager. De genoemde hulpmiddelen zijn gericht op “basale communicatievaardigheden” of zijn specifieke “procesmanagementinstrumenten”. De instrumenten in de laatste groep zijn met name gericht op organisatie- en informatiebeheersing en -verwerking (Bekkering et al., 2001, pp. 114-115). Bekkering presenteert de set van hulpmiddelen letterlijk als “grabbelton” (Bekkering et al., 2001, p. 20). Ook hier is dus een gat zichtbaar, net als binnen de vastgoedmanagementtheorie, in handvaten voor toepassing en gebruik van de hulpmiddelen in de praktijk.



4.
Casestudies

4. Casestudies

Binnen dit hoofdstuk zijn twee casestudies naar reeds doorlopen processen uit de praktijk uitgewerkt. Namelijk de ontwikkeling van de foyer met horecagelegenheid op de begane grond van (1) de Stadsschouwburg Amsterdam en (2) de Rotterdamse Schouwburg. Bevindingen uit de cross-analyse is gevalideerd door middel van een vergelijking met een algemeen proces zoals HTC Concepts, een horeca-adviesbureau, dat doorloopt.

Het doel van de casestudies is het beantwoorden van de 3^e deelvraag:

3. Wat blijkt uit een vergelijking van theorie en praktijk?

4.1 Aanpak

Om de casestudies en analyses uit te voeren is er eerst informatie verzameld om het proces en belangrijke contextinformatie in kaart te brengen, dit leidt tot de casebeschrijving. Deze beschrijvingen zijn geanalyseerd met behulp van de gevonden ontwerpaspecten uit hoofdstuk 2 en 3. Vervolgens worden de case-analyses in paragraaf 4.5 met elkaar vergeleken.

Voor de casestudies is het proces van herontwikkeling van de foyer met horecagelegenheid in kaart gebracht (paragraaf 4.2.1 en 4.3.1). Data hiervoor zijn verkregen door middel van interviews met verschillende actoren en documenten zijn verzameld via internet, informanten en het stadsarchief.

Belangrijke opmerking is dat de geanalyseerde processen van de eerste twee casestudies een zeer lange periode bestrijken (Amsterdam: ongeveer 8 jaar, Rotterdam: ongeveer 3 jaar) en dat er vele actoren bij betrokken waren. De casestudies zijn uitgevoerd op basis van een zeer beperkt aantal bronnen. Het is onmogelijk alle beschikbare bronnen te onderzoeken en een compleet proces, met alle mogelijke nuances, in kaart te brengen.

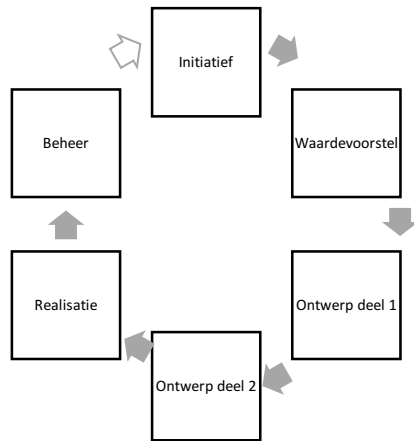
De caseanalyses zijn te vinden in paragraaf 4.2.2 en 4.3.2 en zijn uitgevoerd met behulp van de ontwerpaspecten zoals beschreven in hoofdstuk 2 en 3. Per aspect is gekeken of deze te herkennen is in de casebeschrijving.

		THEORIEËN		
		Vastgoedmanagement	Projectmanagement	Procesmanagement
BEOOGD 4-LEDIG INZICHT	WANNEER	Geen houvast	Fasering: 7 fasen	Fasering met zachte koppeling
	WAT	Inhoud DAS Frame	Eindproducten van elke fase (inhoud van de fase)	Wyber
	WIE	2 x 3 managementniveaus, 4 perspectieven	Direct belanghebbenden	Belanghebbenden & experts (in netwerk-samenwerking)
	HOE	Verschillende hulpmiddelen: "grabbelton"	Verschillende hulpmiddelen: "grabbelton"	Verschillende hulpmiddelen: "grabbelton"

Bevindingen uit de (cross-)caseanalyses zijn gevalideerd met een onderzoek naar het algemeen proces van HTC Concepts. Dit proces is in kaart gebracht op basis van documenten van HTC Concepts en een interview met Tom Rietveld, directeur HTC Concepts.

Hieronder volgt nogmaals een korte uitleg van de verschillende ontwerpaspecten op basis waarvan de caseanalyses zijn uitgevoerd. De visualisatie van de aspecten wordt ook gebruikt voor de visualisatie van de caseanalyses.

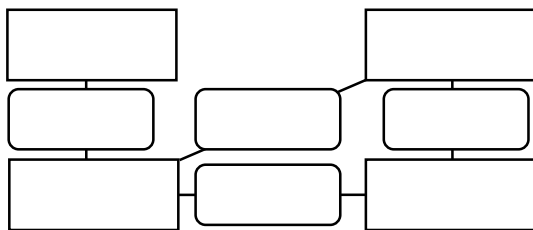
WANNEER: Fasering



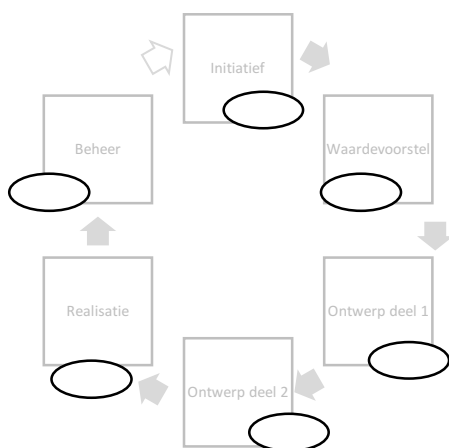
In zowel de project- als procesmanagementtheorie komt het aspect “fasering” naar voren. Binnen de projectmanagementtheorie zijn de fasen reeds algemeen gespecificeerd, binnen de procesmanagementtheorie wordt er per project gekeken welke volgende fase op dat moment nodig is. Volgens de procesmanagementtheorie is zachte koppeling tussen de fasen mogelijk.

Om de cross-case analyses uit te kunnen voeren was een gelijksoortige faseverdeling nodig. Op basis van een de literatuurstudie en de casebeschrijvingen is een verdeling van 6 fasen gebruikt: initiatiefase, waardevoorstelfase, ontwerpfase deel 1, ontwerpfase deel 2, realisatiefase, beheerfase.

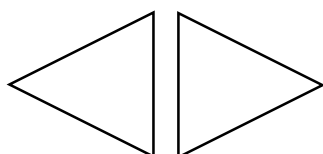
WAT: Inhoud DAS Frame, eindproducten per fase & de wyber



De onderdelen van het DAS Frame geven richting aan de inhoud van het proces.

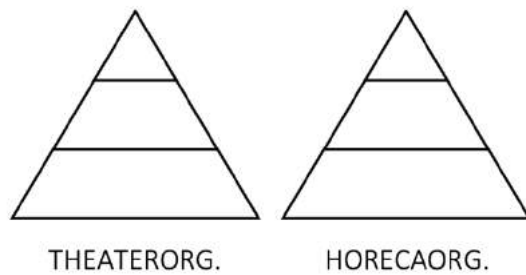


Daarnaast geven de eindproducten van alle fasen richting aan de inhoud.



De wyber uit de procesmanagementtheorie verwijst naar de hoeveelheid varianten voor het eindresultaat worden ontwikkeld tijdens elke fase en of dit aantal varianten gereduceerd wordt. De linker driehoek verwijst naar de ontwikkeling van variëteit aan ideeën. De rechter driehoek betreft de reductie (selectie) van ideeën weer.

WIE: 2 x 3 managementniveaus & 4 perspectieven



De vastgoedmanagementtheorie geeft de meest concrete houvast in de betrokkenheid, namelijk vanuit de drie managementniveaus (binnen de 2 organisaties) en de vier perspectieven. Dit kunnen de (direct) belanghebbenden zijn de horeca- en theaterorganisatie, maar ook experts zijn. Externe betrokkenen worden in tekst apart aangegeven onder de driehoeken.

ORGANISATIE	FINANCIEEL
TECHNISCH	FUNCTIONEEL

Belangrijk is dat de perspectieven in het kader van dit onderzoek de inhoud van het projectresultaat betreffen, niet de haalbaarheid van (de uitvoer en realisatie van) het project zelf.

HOE: Verschillende hulpmiddelen

Alle theorieën geven een “grabbelton” aan verschillende hulpmiddelen. In hoofdstuk 5 wordt hier nader op ingegaan.

4.2 Casestudie 1: Stadsschouwburg Amsterdam

De eerste casestudie binnen dit onderzoek is gedaan naar het proces van de Stadsschouwburg Amsterdam met de ontwikkeling van horecagelegenheid Stanislavski in de foyer op de begane grond.



Afb. 48. Voorgevel Stadsschouwburg Amsterdam, ingang Stanislavski onder het balkon ((Jvhertum, 2012) onder CC BY-SA 3.0, via Wikimedia Commons)

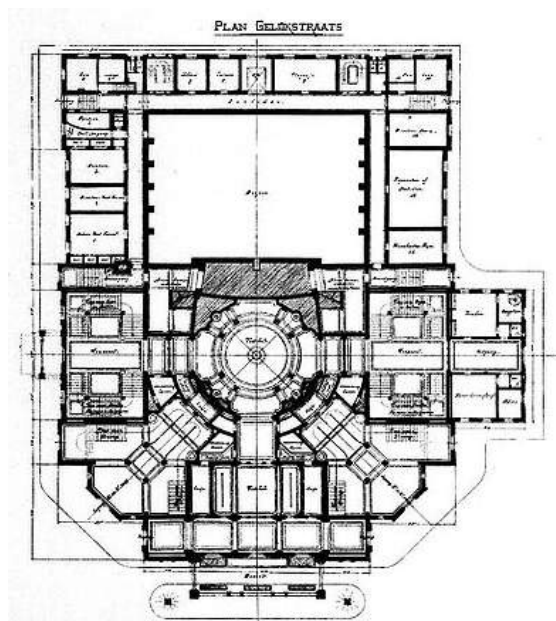
4.2.1 Casebeschrijving

Beknopte ontstaansgeschiedenis van het gebouw

De Schouwburg kent een rijke geschiedenis.

In 1637 werd de eerste schouwburg aan de Keizersgracht geopend. Een kleine 30 jaar later, in de jaren '64-'65, werd de schouwburg verbouwd vanwege nieuwe eisen aan de theaterzaal. Helaas brandde de schouwburg op 11 mei 1772 af. De schouwburg werd tot dan toe verlicht met kaarsen en olielampen. Door de onhandigheid van een toneelknecht vatte een gordijn op het toneel vlam, al snel breidde de brand zich uit naar het houten interieur en uiteindelijk het gehele gebouw (Worp, 1920, pp. 214-218). Er werd besloten de schouwburg op een andere plek opnieuw te bouwen. Dit resulteerde in de stadsschouwburg op het Leidseplein die in 1774 werd geopend. Maar ook deze schouwburg werd verwoest. Een smeulende voetzoeker van een groot vuurwerkspektakel in februari 1880 was waarschijnlijk de boosdoener; die nacht ging de schouwburg in vlammen op (SSBA, 2016).

In 1894 werd de schouwburg opnieuw geopend op het Leidseplein. Dit is het gebouw zoals het er nog steeds staat. De Nederlandse Opera en Het Nationale Ballet waren vaste bespelers, net als het grootste toneelgezelschap van Nederland. Tegenwoordig is de vaste bespeler van de Stadsschouwburg Toneelgroep Amsterdam (SSBA, 2016).



De belangrijke functies “ontmoeten” en “zien en gezien worden” van theatergebouwen zoals besproken in hoofdstuk 1.2.1 is ook duidelijk te zien in dit gebouw. Zoals op de plattegrond te zien is, heeft de begane grond een radiale opbouw. Er waren verschillende ingangen voor de rijken en minderbedeelden. De “deftige bezoekers” kwamen met hun koets aan en mochten het gebouw betreden via de hoofdingang aan de voorkant. Na afloop van de voorstelling wachtten zij in de rotonde, een ronde hal met een spiegelwand (ook dit toont aan hoe belangrijk het “zien en gezien worden” was) in het midden van het gebouw, tot hun koets weer werd voorgereiden voor de hoofdingang. Minder rijke bezoekers moesten het gebouw betreden via ingangen links en rechts van de hoofdingang. Deze ingangen kwamen uit op trappenhuisen welke leidden tot het tweede en derde balkon (SSBA, 2016).

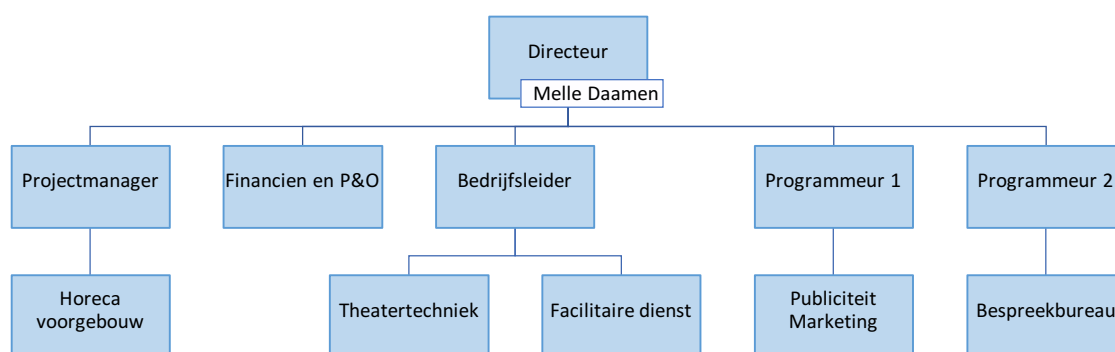
Afb. 49. Plattegrond begane grond Stadsschouwburg Amsterdam. Architect: Jan Springer, Bouwjaar: 1894 (Wikipedia, G.D.)

Reeds in 1980 ontstonden de eerste plannen voor een nieuwe verbouwing. Aanleidingen waren dat het gebouw werd ervaren als gesloten vesting; het was er stil voor en na de voorstellingen, en dat Toneelgroep Amsterdam behoefte had aan een zaal met meer technische mogelijkheden voor hun vooruitstrevende voorstellingen (SSBA, 2016).

In 2000 werd er een nieuwe directeur gezocht voor de Stadsschouwburg. In de functieomschrijving van 29 september 2000 wordt het onderzoek naar de mogelijke komst van de nieuwe vlakke vloerzaal genoemd (SSBA, 2000). Deze ideeën werden later verder uitgedacht en ook gerealiseerd. In 2009 werd de uitgebreide schouwburg in gebruik genomen (SSBA, 2016).

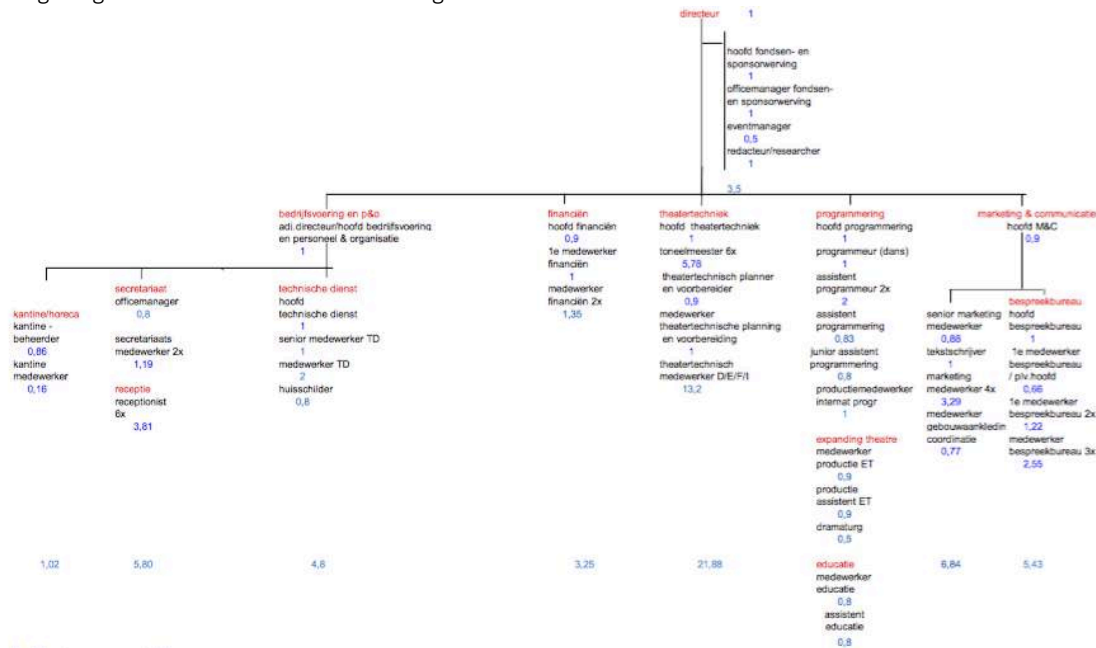
Organisatiestructuur

Begin 2002 beschreef Daamen de organisatiestructuur van Stadsschouwburg Amsterdam (SSBA) als volgt (Daamen, 2002, p. 19):



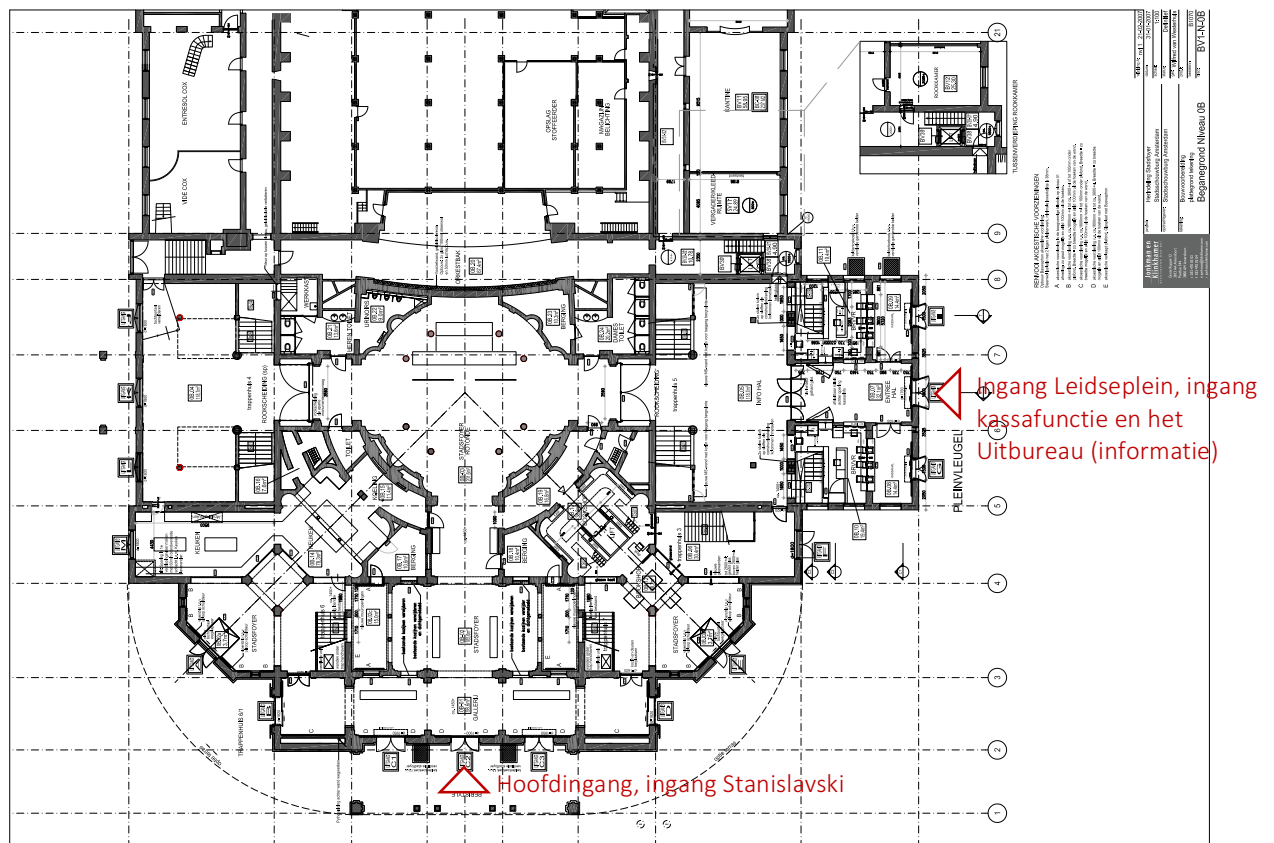
Afb. 50. Organisatiestructuur SSBA (eigen afbeelding o.b.v. (Daamen, 2002, p. 19))

De huidige organisatiestructuur ziet er als volgt uit:



Afb. 51. Afb. 4.2: Organogram Stadsschouwburg Amsterdam december 2015 ((StadsschouwburgAmsterdam, 2015)

In beide organogrammen is een traditionele structuur met drie managementlagen te herkennen. De directeur staat in de bovenste strategische laag, onderin de operationele laag en daartussen het middelmanagement.



Afb. 52. Nieuw ontwerp begane grond Stadsschouwburg Amsterdam door TenBrasWestinga architecten, voorheen Jonkman Klinkhamer architecten (TenBrasWestinga, 2007)



Afb. 53. Stadsschouwburg Amsterdam, Rotonde interieur begane grond ((Rijksdienst-voor-het-Cultureel-Erfoed, 1982) onder CC BY-SA 4.0, via Wikimedia Commons)



Afb. 54. Interieur Stanislavski Stadschouwburg Amsterdam, boven zicht vanaf rotonde naar hoofdingang, onder rotonde ((Kleon3, 2015) onder CC BY-SA 4.0, via Wikimedia Commons)

Procesverloop

Zoals beschreven waren in 1980 de eerste plannen voor een uitbreiding van de stadsschouwburg. M. Daamen wordt op 15 oktober 2001 aangesteld als nieuwe directeur van de Stadsschouwburg Amsterdam. Naar Amerikaans voorbeeld publiceert Daamen 100 dagen na zijn aanstelling als directeur van de Stadsschouwburg een beleidsnotitie met de titel “De Schouwburg ontsloten” waarin hij zijn bevindingen en visie op papier zet (Daamen, 2002). Het document is vanuit persoonlijk perspectief geschreven, zo blijkt uit de vele opmerkingen in het document als “naar mijn mening” en “volgens mij”. Door het schrijven van het beleidsdocument worden de ideeën voor de verbouwing geconcretiseerd. In de zomer van 2002 wordt de beleidsschets door het college van B&W en Commissie van Cultuur van Amsterdam onderschreven (SSBA, 2003).

Hoofdgedachte van de beleidsnotitie is dat de Stadsschouwburg Amsterdam weer Nederlands huis voor Theater moest worden. De Stadsschouwburg moet (nieuw) leven in worden geblazen door de volgende onderdelen (Duursma, 2002):

- Toneelgroep Amsterdam aan zich binden, hiervoor is een nieuwe vlakke vloerzaal nodig;
- Andere programmering;
- Betere bedrijfsvoering;
- De Schouwburg “ontsluiten”: Begane grond aanpakken; opener maken. Onderdeel hiervan is de “Stadsfoyer”.

Zoals in het laatste punt naar voren komt, is onderdeel van de geplande grootschalige verbouwing van het gebouw, van de Stadsschouwburg Amsterdam, de aanpak van de begane grond. Hier moet een “stadsfoyer” komen; een meer uitgebreide horecafunctie. Dit zou gecombineerd moeten worden met enkele andere functies. Het doel van deze vernieuwde horecafunctie is niet de horeca zelf maar “de SSBA [Stadsschouwburg Amsterdam] tot hoogwaardige en gastvrije culturele ontmoetingsplek te maken” (Daamen, 2002).

Het gebouw van de stadsschouwburg wordt in de beleidsnotitie beschreven als oud, vervallen en niet meer van deze tijd. Er is weinig reuring en het gebouw heeft een gesloten uitstraling. Het gewenste vastgoed, zoals Daamen (2002) deze formuleert, is echter een levendig gebouw waarin de grandeur weer zichtbaar is. Een levendige uitgaansplek waar ruimte is voor cultuur en discussie en waar de culturele elite van Amsterdam zich thuis voelt (Daamen, 2002).

De beleidsnotitie is het startpunt van waaruit vervolgstappen worden genomen. Verschillende onderdelen uit dit document zijn vele jaren later nog in beleidsplannen terug te vinden, als aanleiding en verantwoording voor aankomende veranderingen.

Reeds tijdens het schrijven van de beleidsnotitie worden verschillende consultants aangetrokken voor het opstellen van het bedrijfsplan voor de beoogde “stadsfoyer”. Eind januari 2002 leveren de voormalig oprichters van Café Cox (gehuisvest in het gebouw van de Stadsschouwburg Amsterdam), de huidige eigenaren van Café Amsterdam en de eigenaren van traiteur en cateringbedrijf Peperwortel een plan in bij Daamen (Hollenkamp, 2002).

In februari 2002 is er een onderzoek uitgevoerd door Krent Consultancy naar het verbeteren van de publieksgerichte (horeca)voorzieningen (Krent, 2002). Dit rapport is een stuk uitgebreider dan de eerdergenoemde bedrijfsplannen. Er worden door Krent Consultancy sterke uitspraken over de organisatiestructuur en de fysieke staat van het gebouw gedaan.

De communicatie in de organisatie is volgens Krent (2002) op dat moment zwak, met de directie zelfs slecht. Presentatie en overleg betreffende de visie en plannen is er niet of zeer weinig, er staat niet op papier wat de doelstellingen en taakbeschrijvingen zijn. Verder wordt genoemd dat de personeelsplanning verbeterd kan worden. Ook was er nog geen link (in de vorm van onderzoek, data-analyse) tussen bezoekers van horecagelegenheid en schouwburg (podiumfunctie).

De totaalindruk van het gebouw is “oubollig, stoffig en niet professioneel” (Krent, 2002). Het laatste heeft volgens Krent vooral te maken met het interieur. Verder wordt de ingang aan de buitenkant als ‘onduidelijk’ bestempeld

en straalt het entreegebied niet genoeg 'schouwburg' uit. De rotonde wordt aangewezen als ruimte met veel potentie voor horecavoorziening. Er worden concrete aanbevelingen gedaan betreffende het interieur, maar benadrukt wordt dat hier doelgroeponderzoek aan vooraf moet gaan. Ook zijn zowel de wensen van de horecamedewerkers als die van bezoekers van de schouwburg worden in kaart gebracht. Op basis van al deze bevindingen zijn operationele, organisatorische en technische aanbevelingen gedaan.

Uiteindelijk wordt het bedrijfsplan voor de stadsfoyer opgesteld door Muller&Moerkerk. In 2003 heeft LAgroun dit plan van een second opinion voorzien (SSBA, 2003; StadsarchiefAmsterdam, 2003).

In het beleid- en activiteitenplan voor 2005-2008 wordt geschreven dat er nog geen budget is voor de financiering van de realisatie (begroot op zo'n 3 à 4 miljoen euro). De organisatie van de stadsschouwburg ziet het als uitdaging hier zelf investeerders en financiers voor te vinden (SSBA, 2003).

Voor het ontwerp van de grote verbouwing in samenwerking met de Melkweg krijgt architectenbureau Jonkman en Klinkhamer, nu TenBrasWestinga, de opdracht. (Westinga, Interview 2016). De architecten, onder leiding van Jim Klinkhamer, zullen samen met de directeurs van de Stadsschouwburg Amsterdam, de Melkweg en Toneelgroep Amsterdam een ontwerp maken voor de nieuwe zaal aan het reeds bestaande gebouw van de Schouwburg (Westinga, Interview 2016). In het ontwerp wordt ook de begane grond meegepakt om de ideeën van Daamen te verwezenlijken. In 2003 worden de plannen gepresenteerd.

In 2005 wordt de bouw van de nieuwe vlakke vloerzaal gestart, maar deze kwam al vrij snel stil te liggen in verband met door de gemeente extra gevraagde constructieve berekeningen. Op dat moment worden de plannen voor de begane grond, aan de voorkant opgepakt. Klinkhamer had hier al schetsen voor gemaakt omdat het de wens was van de Stadsschouwburg Amsterdam en Toneelgroep Amsterdam om iets met "de bunker op het Leidseplein" te doen waardoor mensen het gebouw in getrokken zouden worden, dat de ingang aan het Leidseplein ook de entree voor de nieuwe zaal aan de Lijnbaansgracht zou zijn (Westinga, Interview 2016).

Voor het bouwkundig ontwerp van de begane grond zijn verschillende studies uitgevoerd om antwoorden te vinden op vragen als: "Hoe konden doorbraken gemaakt worden in het gebouw?" "Hoe konden alle functies het best hun plek krijgen?" "Waar moet de entree komen?" (Westinga, Interview 2016).

P. Hermanides wordt geselecteerd voor de exploitatie van de horecagelegenheid. Hij werkt naar eigen zeggen vooral op intuïtie (Koelewijn, 2012). Hermanides brengt een eigen interieurarchitect in het ontwerpteam om de inrichting van de horecagelegenheid te ontwerpen (Westinga, Interview 2016).

Op 17 februari 2009 opent de nieuwe horecagelegenheid zijn deuren onder de naam "Stanislavski" (Restaurantkrant, 2009). Door Stanislavski is het gebouw toegankelijk geworden voor publiek. Karakteristieke details zijn intact gelaten en de ruimte wordt ervaren als prettig, met een mooie inrichting en "diverse sferen", waar "kunst, cultuur en gastvrijheid samenkomen" (Restaurantkrant, 2009).

Stanislavski is zich bewust van de functie die het heeft voor de organisatie van de Stadsschouwburg Amsterdam. Er is informatie te vinden over het programma van de podiumfunctie in het gebouw, de openingstijden zijn aangepast op het programma van de podiumfunctie (Freriks, 2009) en de ruimte wordt ingezet voor theatrale programmering en activiteiten georganiseerd door de Stadsschouwburg (Daamen & Meijler, 2012).

Het oorspronkelijke doel meer mensen trekken in het gebouw en naar de podiumfunctie is behaald. Het bezoekersaantal is toegenomen en het publiek is jonger en diverser geworden. Dit is volgens Daamen mede te danken aan het openbreken van het gebouw (Daamen & Meijler, 2012, p. 15).

Er is echter ook enige kritiek op het ontwerp van Stanislavski. Volgens Westinga (Interview 2016) is de indeling van de horecagelegenheid vrij onoverzichtelijk en is de bookshop helaas in de verdrukking geraakt. De entree voor de kassa- en infofunctie aan de zijkant van het gebouw wordt door velen niet als optimaal gezien. Het zorgt voor mindere vindbare toegang tot het "theater" (de podiumfunctie) (Cultuurpersbureau, 2013) en verloren allure (Freriks, 2009). Je kunt uiteraard nog steeds door de hoofdingang, maar dan moet je door Stanislavski naar de podiumfunctie en die routing is niet optimaal door het zeer smalle gedeelte langs de bar. Ook zijn er opmerkingen

over de operationele processen. Theaterbezoekers die gebruik willen maken van de horeca in Stanislavski voor en na de voorstelling worden niet altijd bediend zoals gewenst of verwacht wordt (Cultuurpersbureau, 2013; Rietveld, Interview 2016).

Op dit moment zijn er weer nieuwe plannen voor verbouwing. Bij de architectenselectie kwam naar voren dat de sfeer en uitstraling, maar vooral ook de identiteit, belangrijke criteria waren. Overigens is de exploitatie van Stanislavski inmiddels in eigen handen van de Stadsschouwburg Amsterdam zelf (Westinga, Interview 2016).

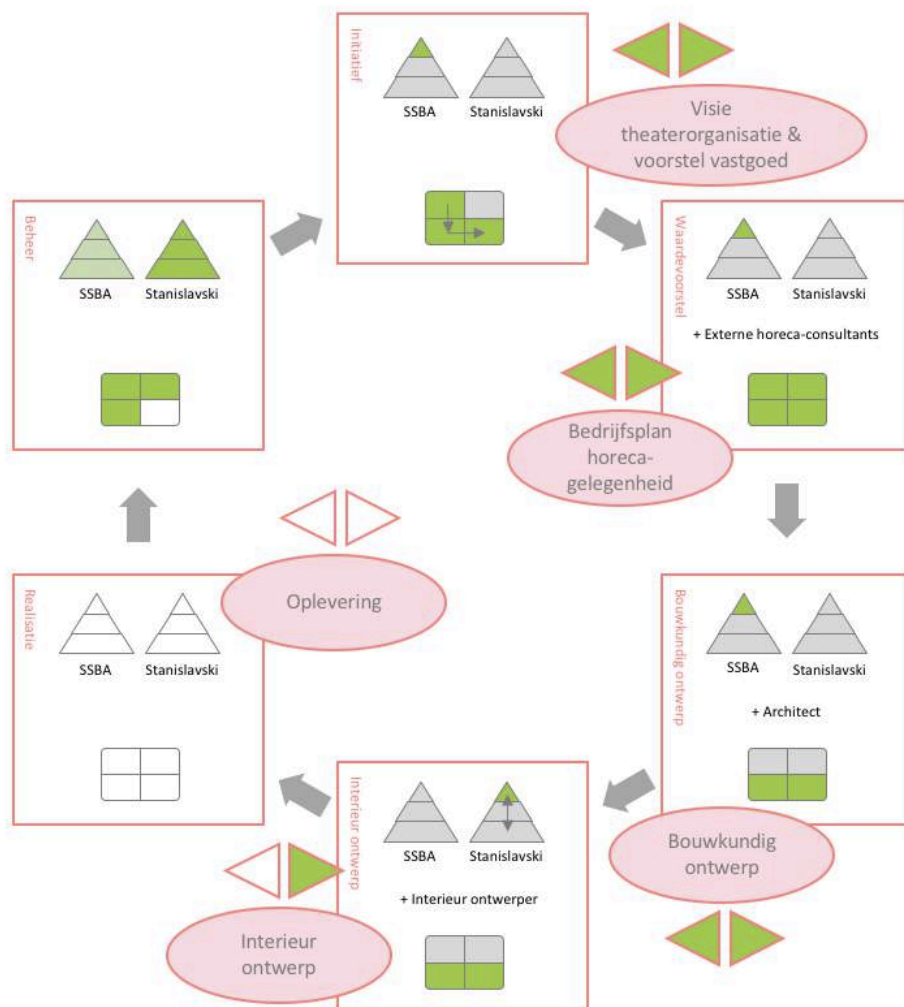
4.2.2 Caseanalyse

De case is geanalyseerd op basis van de ontwerpaspecten. In onderstaande tabel is een samenvatting te vinden. “Stadsschouwburg Amsterdam” afgekort tot SSBA.

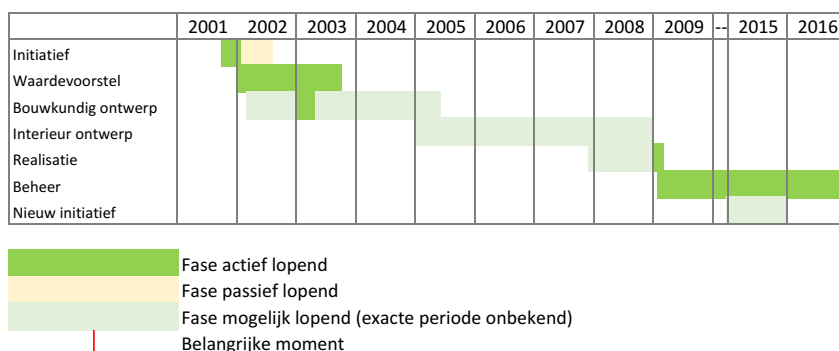
		THEORIEËN		
		Vastgoedmanagement	Projectmanagement	Procesmanagement
BEOOGDE INZICHTEN	WANNEER	Geen houvast	Fasering: 7 fasen	Fasering: zachte koppeling
			In het proces van de SSBA zijn de 6 fasen te herkennen zoals gedefinieerd voor de case-analyses in dit rapport: (1) initiatief, (2) waardevoorstel, (3) bouwkundig ontwerp, (4) interieurontwerp, (5) realisatie en (6) beheer.	In de fase van bouwkundig ontwerp zijn keuzes gemaakt die in de fase van het interieurontwerp niet zijn overgenomen. Ook is er in de waardevoorstel-fase een bedrijfsplan geschreven waarvan niet met zekerheid kan worden gezegd dat deze exact is overgenomen door Hermanides.
	WAT	Inhoud DAS Frame	Eindproducten van elke fase (inhoud van de fase)	Wyber
		Alle stappen van het DAS Frame zijn in meer of mindere mate terug te vinden in het proces. De focus ligt op de toekomstige situatie. De stap “toekomstige vraag” is te herkennen als processtap. Dit sluit aan bij de aanbeveling in hoofdstuk 2.	De eerste 5 fasen worden afgesloten met het volgende eindproduct: (1) Nota van Uitgangspunten, (2) Bedrijfsplan horecagelegenheid, (3) Bouwkundig ontwerp, (4) interieur ontwerp, (5) oplevering horecagelegenheid.	In de initiatieffase heeft Daamen een brede visie geschetst waarin nog veel ruimte is voor verschillende varianten voor de uitwerking van het vastgoed, die in beperkte mate ook worden aangedragen. In de waardevoorstel- en bouwkundig ontwerpfase zijn studies uitgevoerd en meerdere varianten onderzocht waaruit uiteindelijk een selectie is gemaakt. Er zijn weinig zeer verschillende horecaconcepten bedacht.
	WIE	3 managementniveaus, 4 perspectieven	Direct belanghebbenden	Belanghebbenden, experts (in netwerk-samenwerking)
		Tijdens het proces van strategieontwikkeling en ontwerp van het vastgoed is het strategisch niveau betrokken. In de eerste twee fasen samen wordt de opgave vanuit alle 4 de perspectieven bekeken. Dit startte vanuit organisatorisch perspectief, via functioneel naar technisch en financieel. In de ontwerpfasen lag de nadruk op het functioneel- en technisch perspectief. In de beheerfase op input/veranderingen vanuit organisatorisch, financieel en functioneel perspectief.	De theater- en horecaorganisatie zijn beiden betrokken geweest in het proces. Echter, de horeca-organisatie pas tijdens de fase van het interieurontwerp.	Er lijkt veel overdracht in verantwoordelijkheid te zijn geweest, wat de kennis- en ideeënoverdracht complexer maakt. Het bedrijfsplan is in eerste instantie door externe horeca-consultants geschreven, niet door Hermanides (de uiteindelijke exploitant), terwijl hij wel (mede-)verantwoordelijk was voor het interieurontwerp. Verder was een architect verantwoordelijk voor het bouwkundig ontwerp en een interieurontwerper voor het interieurontwerp.

De analyse van het proces kan visueel in onderstaande afbeelding (55) worden samengevat, hierin zijn de visuele ontwerpaspecten te herkennen zoals in paragraaf 4.1 toegelicht. Verder is het tijdspad van het proces per fase weergegeven in afbeelding 56.

In de tekst onder afbeelding 55 en 56 wordt de analyse per fase toegelicht. Daarin wordt ook per fase besproken welke onderdelen van het DAS Frame vooral zijn belicht.



Afb. 55. Fasering met per fase de aanpak (wyber), eindproducten en betrokkenheid van het proces: ontwikkeling foyer Stadsschouwburg met Stanislavski (eigen afbeelding)



Afb. 56. Fasen en tijdsverloop procesontwikkeling foyer Stadsschouwburg met Stanislavski (eigen afbeelding)

Initiatief

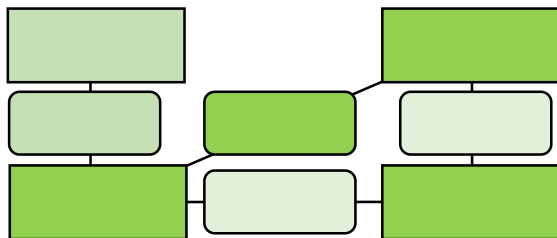
Daamen publiceert na zijn eerste 100 dagen de beleidsnotitie “De Schouwburg Ontsloten”. Dit document kan als Nota van Uitgangspunten beschouwd worden. In de zomer van 2002 wordt de beleidsschets onderschreven door het college van B&W en de Commissie van Cultuur van Amsterdam. Deze periode, van de aanstelling van Daamen tot de onderschrijving van het beleidsdocument, wordt beschouwd als de initiatieffase.

Het beleidsdocument is door Daamen geschreven, toenmalig directeur van de SSBA, vanuit zijn eigen perspectief op strategisch niveau.

In het document komt naar voren dat vanuit alle perspectieven wordt gedacht, maar de grootste nadruk ligt op het organisatorische aspect, het functioneel gebruik en de fysieke uitwerking (respectievelijk organisatorisch, functioneel en technisch perspectief).

In deze fase lijkt Daamen verschillende opties te hebben onderzocht door de organisatie en het gebouw zeer goed te analyseren. In het beleidsdocument beschrijft hij een vrij duidelijke richting waar hij naartoe wil en daarbij doet hij ook enkele concrete ontwerpaanbevelingen voor het gebouw.

De kwaliteit van het document wordt overigens als zeer goed beoordeeld, gezien het feit dat dat jaren later citaten uit dit document nog terug te vinden zijn in beleidsstukken.



In de beleidsnotitie beschrijft Daamen met name de toekomstige mismatch door middel van een vergelijking van de gewenste huidige en toekomstige vraag. Ook beschrijft hij wat er volgens hem moet gebeuren om tot het gewenste resultaat te komen. Hij schetst een visie over een stadsfoyer in het monumentale pand: een plek waar de “gehele culturele elite zich thuis voelt” en waardoor er meer bezoekers over de drempel van de schouwburg getrokken worden. Hierin worden ook vrij concrete aanbevelingen gedaan voor het vastgoed.

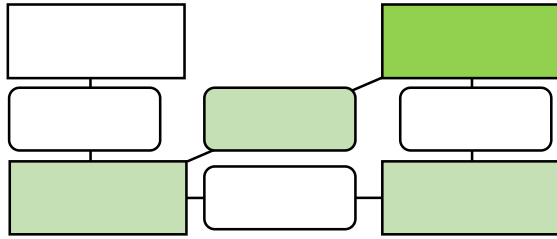
Waardevoorstel

Tijdens analyse van de casebeschrijving kwam duidelijk naar voren dat er specifiek aandacht is gegeven aan het ontwikkelen van een nieuw bedrijfsplan voor de horecagelegenheid. Reeds tijdens het schrijven van zijn beleidsnotitie heeft Daamen meerdere consultants gevraagd hier een opzet voor te ontwikkelen. Uiteindelijk is hier één plan uit gekozen. Er is dus een duidelijke “wyber” te herkennen: ontwikkeling van variëteit en vervolgens reductie van de ideeën.

Het uiteindelijke bedrijfsplan is niet gevonden en kon dus niet voor dit onderzoek geanalyseerd worden. De aanname is dat de eerdere plannen een indicatie geven van de inhoudelijke aspecten (perspectieven) van het uiteindelijke bedrijfsplan.

Er worden door Krent Consultancy sterke uitspraken over de organisatiestructuur gedaan (organisatie perspectief). In de bedrijfsplannen zijn ook analyses te vinden over de geldstromen (financieel perspectief). Ook de fysieke staat van het gebouw wordt beschreven (technisch perspectief). Verder is er onderzoek uitgevoerd naar datgene wat de gebruikers willen (functioneel perspectief).

Overigens doet Krent (2002) de aanbeveling een doelgroeponderzoek uit te voeren om de eisen voor het interieurontwerp te kunnen bepalen.



De grootste nadruk ligt op het ontwikkelen van een bedrijfsplan voor de horecagelegenheid. Dit betreft de “toekomstige vraag” in het DAS Frame. In de bedrijfsplannen is ook de huidige (mis)match beschreven en worden er aanbevelingen gedaan over het uiterlijk van het vastgoed (“toekomstig aanbod”).

Bouwkundig ontwerp

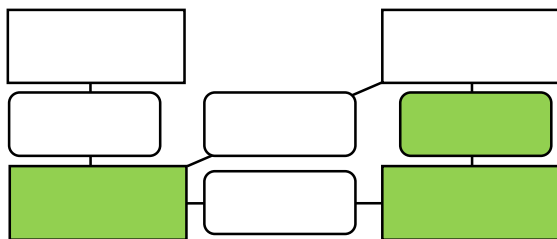
Het ontwerp voor de horecagelegenheid lijkt te zijn gemaakt op basis van de eisen die gesteld werden aan het verbouwing als geheel, waar de te ontwikkelen horecagelegenheid in het bestaande gebouw op de begane grond onderdeel van is.

In de casebeschrijving is een helder onderscheid te maken tussen bouwkundig ontwerp door de architect (aangestuurd door de organisatie van de Stadsschouwburg) en het interieurontwerp (aangestuurd door de exploitant van Stanislavski). Daarom zijn deze fasen met deze benamingen apart in de case-analyse opgenomen.

In 2003 presenteerde men het ontwerp van de nieuwe zaal; een uitbreiding van het bestaande gebouw. Hierin waren ook al eerste plannen voor de begane grond opgenomen.

De personen waar de architect met name mee om tafel zat waren de directeurs van de Stadsschouwburg, Toneelgroep Amsterdam en de Melkweg. De input op het bouwkundig ontwerp lijkt met name vanuit de theaterorganisatie te zijn gekomen en (nog) niet vanuit de organisatie van de horecagelegenheid.

De meeste input voor het ontwerp is verkregen tijdens de voorgaande fasen. Er zijn wel enkele onderzoeken uitgevoerd naar o.a. de routing binnen het gebouw, dit valt onder het functionele en technische perspectief.

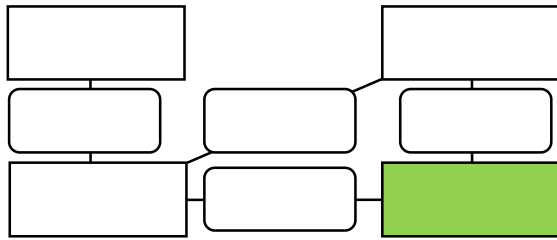


Tijdens deze fase is het ontwerp voor de verbouwing ontwikkeld (“toekomstig aanbod”), waarbij sterk rekening gehouden is met het bestaande gebouw. Voor het ontwerp zijn verschillende studies uitgevoerd, welke gezien kunnen worden als alternatieven die worden afgewogen (“afwegen en selecteren alternatieven”).

Interieur ontwerp

Hermanides heeft als exploitant van de horecagelegenheid Stanislavski (strategisch niveau) voor de verdere ontwikkeling van het ontwerp van de horecagelegenheid een interieurontwerper geselecteerd. Er is binnen dit onderzoek de aannahme gedaan dat met name Hermanides overleg heeft gehad met de interieurarchitect voor de uiteindelijke inrichting van zijn horecagelegenheid. Er was beperkt overleg tussen architect en interieurarchitect. Het voorstel van de architect betreft de plaatsing van het barmeubel, is niet door de interieurarchitect overgenomen.

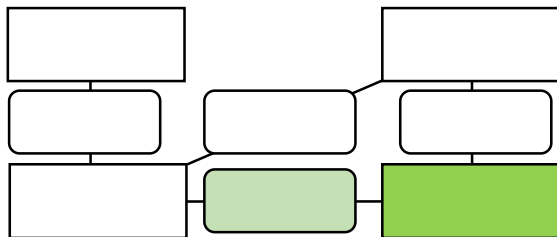
Hermanides heeft veel ervaring met het bedrijven van horeca en lijkt vooral vanuit die kennis te handelen en beslissen (functioneel perspectief). De interieurontwerper vertaalt dit naar een ontwerp voor de horecagelegenheid (technisch perspectief).



Ook in het tweede deel van de ontwerpfase, waarin het interieurontwerp wordt gemaakt, wordt het toekomstig aanbod (verder) ontworpen.

Realisatie

De verbouwing vond plaats in 2007/2008. De officiële openingsdatum van Stanislavski was 17 februari 2009.

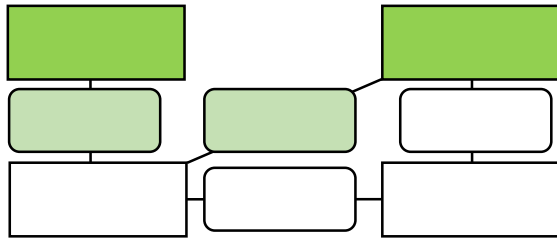


Deze fase betreft logischerwijs de uitvoer van het stappenplan om het ontworpen toekomstig aanbod te realiseren.

Beheer

In de beheerfase is de belangrijkste laag het operationele niveau: Medewerkers werkzaam binnen dit niveau van de organisatie gebruiken het gebouw en de faciliteiten het meest intensief en voeren hun werkzaamheden uit in Stanislavski. Dit valt onder het functioneel perspectief. Werknemers in bovenliggende managementlagen dragen er zorg voor dat activiteiten op operationeel niveau zo goed mogelijk bijdragen aan de doelen van de organisatie. Zij richten de bedrijfsprocessen zo in dat er optimaal gebruik wordt gemaakt van de ruimten (organisatie perspectief). Uiteindelijk heeft de theaterorganisatie er voor gekozen de exploitatie van de horecagelegenheid in eigen beheer te doen, dit is een verandering doorgevoerd vanuit strategisch niveau en het financieel perspectief.

Op basis van de uitspraken gevonden binnen dit onderzoek, lijkt in het begin van deze fase, met name op operationeel vlak, weinig uitlijning te zijn tussen horeca-organisatie en theater-organisatie. Op basis van het ongenoegen dat wordt uitgesproken door meerdere theaterbezoekers is geconcludeerd dat – althans in het begin van deze fase - de horecaorganisatie de meeste input heeft geleverd betreffende het gebruik de horecagelegenheid.



In deze fase wordt eigenlijk een nieuwe cyclus gestart. Het in de vorige fasen ontworpen en gerealiseerd “toekomstig aanbod” is op dit moment het “huidig aanbod”. Het huidig aanbod drastisch aanpassen is niet aan de orde, maar mocht er een mismatch zijn tussen vraag en aanbod dan kunnen de operationele activiteiten, bedrijfsprocessen of zelfs de doelen van de organisatie worden bijgesteld om een betere match te realiseren. Er zijn geen (grote) wijzigingen in het vastgoed doorgevoerd.

Rol van de vastgoedmanager

De rol van de vastgoedmanager is in deze case enigszins verdeeld. Uit de casestudie komt Daamen (directeur, strategisch level) naar voren als belangrijkste persoon vanuit de Schouwburg in het eerste deel van het proces. Daamen zou ik het profiel geven van een visionair met lef. Een goede uitstraling van de Schouwburg is voor hem enorm belangrijk. Hij vraagt hulp van externen om zijn ideeën te onderbouwen en verder te ontwikkelen. Voor het ontwikkelen van het bedrijfsplan voor de horecagelegenheid nam Daamen horeca-consultants in de hand. Voor de uitwerking van het bouwkundig ontwerp werkte hij samen met TenBrasWestinga architecten, voorheen Jonkman Klinkhamer architecten. De verantwoordelijkheid van de uitwerking van het ontwerp voor de horecagelegenheid leek te zijn overgedragen aan Hermanides, een horeca-exploitant en ondernemer in hart en nieren. Daamen en Hermanides kennen elkaar reeds en hebben een goede verhouding. Net als Daamen lijkt Hermanides veel waarde te hechten aan kwaliteit en uitstraling van de organisatie die hij bestuurt. Hij selecteerde een interieurontwerper voor de uitwerking van het interieurontwerp van Stanislavski.

4.3 Casestudie 2: Rotterdamse Schouwburg

De tweede casestudie binnen dit onderzoek is een studie naar het proces van de Rotterdamse Schouwburg met de ontwikkeling van een nieuwe foyer. Doel van de verbouwing is de foyer kwalitatief te verbeteren en door een meer open verbinding naar café/restaurant Floor een meer intensieve samenwerking tussen de theaterorganisatie en de organisatie van Floor te realiseren.



Afb. 57. Voorgevel Rotterdamse Schouwburg (RotterdamInfo, N.D.)

4.3.1 Casebeschrijving

Beknopte ontstaansgeschiedenis van het gebouw

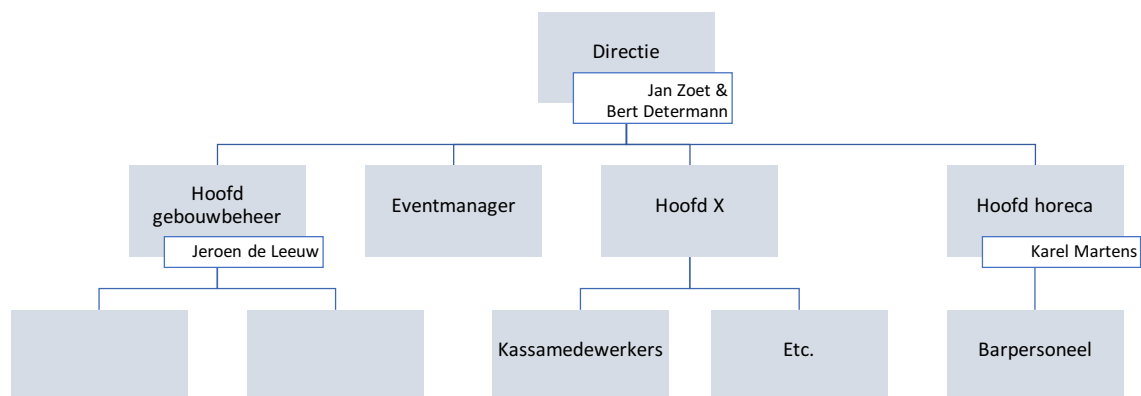
In 1887 wordt de eerste versie van de Rotterdamse Schouwburg geopend: De Groote Schouwburg aan de Aert van Nesstraat. Het was een groot gebouw in neoclassicistisch stijl. De initiatiefnemers van de Schouwburg leidden ook het toneelgezelschap wat er gehuisvest was. Door verminderde belangstelling na de eerste Wereldoorlog was een fusie met een Haags toneelgezelschap noodzakelijk. Hierdoor voelden de Rotterdammers zich echter steeds minder verbonden met de Schouwburg. Het gebouw werd tijdens het bombardement op 14 mei 1940 samen met de rest van het hart van Rotterdam weggevaagd. Cultuur werd na de Tweede Wereldoorlog gezien als “haard van economische ontwikkeling, basis voor industriële en commerciële bloei” (Economisch-Statistische Berichten, 1947 via (RotterdamseSchouwburg, G.D.). In 1947 stond er een nieuwe schouwburg, opgebouwd uit het puin van de bombardementen (RotterdamseSchouwburg, G.D.).

Net voor de 40^e verjaardag van het gebouw viel in 1984 het besluit dat het noodgebouw moest plaatsmaken voor een nieuwe schouwburg. Dat werd de huidige Schouwburg, die de bijnaam “de Kist van Quist” kreeg, een gebouw dat in 1988 geopend werd aan het Schouwburgplein (RotterdamseSchouwburg, G.D.). In dit ontwerp stond reeds

vast dat er een verbinding zou moeten zijn tussen schouwburg en horeca. In het ontwerp van Quist was dit vertaald door het ontwerpen van een schuifpui tussen de foyer van de Schouwburg en café/restaurant Floor.

Organisatiestructuur

Tot 2002 was de Rotterdamse Schouwburg een gemeentelijke dienst, vanaf 2006 een stichting (AD, 2009). Zo'n proces duurt jaren. Hierna had de Schouwburg tijd om het interieur van de schouwburg aan te passen (AD, 2009). Met de verzelfstandiging kwam er ook een nieuwe organisatiestructuur welke was gericht op het vergroten van het draagvlak voor de podiumkunsten in de stad.

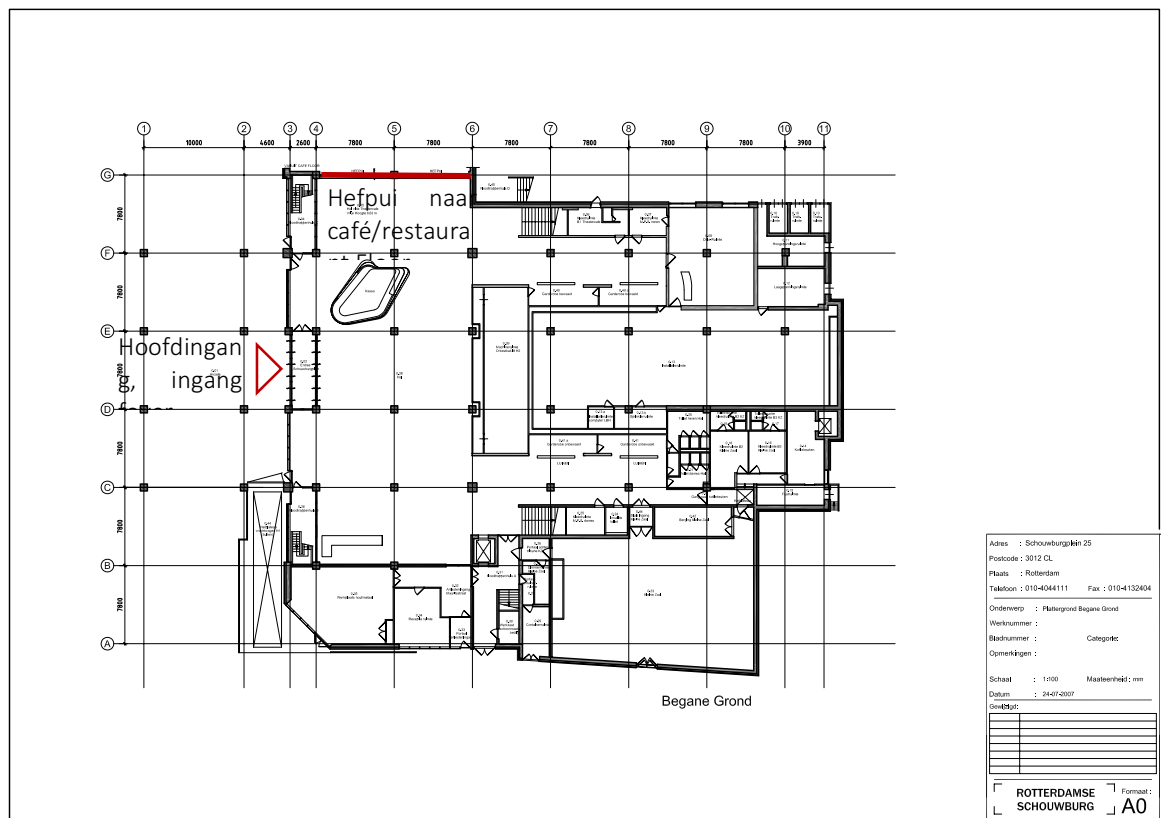


Afb. 58. Organisatiestructuur Rotterdamse Schouwburg (eigen afbeelding o.b.v. (De Leeuw, Interview 2016))

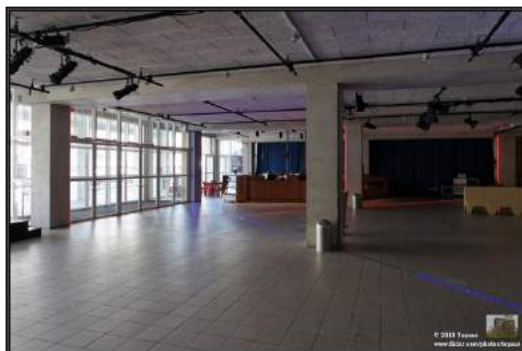
Opmerking bij afbeelding 58: Jan Zoet is op het moment van schrijven (2017) geen directeur meer, maar was dit wel ten tijde van het proces van strategieontwikkeling binnen deze casestudie.

De Rotterdamse Schouwburg is op het eerste oog traditioneel, met een duidelijke strategische-, middel- en operationele managementlaag. Echter, in het interview met J. de Leeuw (facilitair medewerker, middelmanagement) werd duidelijk dat er op de werkvloer een veel minder strakke scheiding is. Iedereen draagt verantwoordelijkheid en als iets je opvalt wordt er van je verwacht dat je daar meteen wat mee doet. Bert Determann heeft daar een zeer grote rol in gespeeld (De Leeuw, Interview 2016).

Fysieke transformatie



Afb. 59. Plattegrond Rotterdamse Schouwburg Begane Grond (Theateradvies, 2007)



Afb. 60. Foyer voor de verbouwing (TopaasNAVLAGENRECHTEN, 2010)



Afb. 61. Foyer Rotterdamse Schouwburg na de verbouwing (Huisman, N.D.)



Procesverloop

De aanleiding voor de aanpassing van de foyer was duidelijk. Uit publieksonderzoek komt naar voren dat de Schouwburg als introvert ervaren wordt en de foyer als koud en kil (De Leeuw, Interview 2016; Witman, 2010). Daarnaast wil Jan Zoet, voormalig directeur van de Rotterdamse Schouwburg, actief mensen binnenhalen en ze aan de hand nemen om ze kennis te laten maken met theater zoals zij dit programmeren, maar ook kennis laten maken met cultuur in het algemeen. Bovendien vindt hij het van belang dat ook niet-theaterpubliek weet waar de Rotterdamse Schouwburg voor staat en dit van belang is voor de stad. Zoet beschrijft deze missie, samen met Annemie Vanackere (artistiek directeur en programmeur) in het meerjarenbeleidsplan van productiehuis Rotterdam voor 2009-2012. Dit document draagt de titel “A Sense of Belonging” (Beenker, G.D.; Vanackere et al., 2007). Hierin wordt de visie en missie voor Productiehuis Rotterdam beschreven, deze is uiteindelijk uitgerold voor de gehele Rotterdamse Schouwburg (Leeuw, 2016).

De Schouwburg moet de huiskamer van het Schouwburgplein worden. Bezoekers moeten er niet alleen terecht kunnen voor podiumkunsten of festivals, ze moeten er ook kunnen komen voor een kopje koffie in de vroege ochtend of om wat te lezen en praten in de middag. Zoet beschrijft de opgave in 2009 als het ontwikkelen van “een feestelijke ontvangstruimte die je van het plein binnen roept omdat er iets te beleven valt” (AD, 2009).

Zoals reeds in de ontstaansgeschiedenis benoemd werd, was het idee al vanaf het begin dat er een verbinding zou moeten zijn tussen schouwburg en horeca. In het gebouw was een schuifpui ontworpen tussen de theaterfoyer en horecagelegenheid Floor. Echter, tot nu toe waren de ruimten als twee verschillende entiteiten vormgegeven en beheerd, dat moest vanaf nu anders. HTC Concepts onderstreepte dit idee en gaf het advies een intensievere samenwerking aan te gaan met de bestaande horecaorganisatie. Dat zou ook rendabeler zijn dan de horecafunctie van de theaterorganisatie in eigen beheer van de theaterorganisatie uit te breiden (Rietveld, Interview 2016).

De uitvoering van het plan zou deels bekostigd kunnen worden door een spaarpot in de meerjarige onderhoudsplanning en het sponsorfonds van de Schouwburg. Ook was er een samenwerking met de gemeentelijke dienst die binnen de afdeling vastgoed ook geld beschikbaar heeft. Om extra projectgeld van de gemeente te krijgen is er een agendapost aangevraagd waarvoor een plan geschreven moest worden. Zoet schrijft rond kerst 2007 samen met de Leeuw in ongeveer een maand het projectplan. Het projectplan bevat geen specifieke uitspraken over de vormgeving, maar beschrijft de functies. Voor de agendapost van de gemeente moest het plan echter wel concreet zijn. Hiervoor heeft Zoet zijn visie geschetst over hoe de schouwburg er aan de voorkant uit moet gaan zien, de Leeuw heeft een vertaalslag hiervan gemaakt naar de technische en financiële uitwerking. Tijdens het schrijven van het projectplan waren er al scherpe eisen opgesteld aan het ontwerp. Belangrijke onderdelen zoals de mediawand waren al bedacht (De Leeuw, Interview 2016).

De organisatie van de Schouwburg had reeds een goede samenwerking met Karel Martens, eigenaar van café/restaurant Floor. Toen er met het plan aan de slag gegaan werd, was er direct het idee Martens erbij te betrekken. Het maken van een bedrijfsplan voor de horecagelegenheid is niet expliciet gedaan. Er was al een horecagelegenheid, een samenwerking hiermee is opgenomen in het plan voor de foyer (De Leeuw, Interview 2016).

De goedkeuring van het projectplan door de gemeente duurt langer dan verwacht. Pas in 2009 wordt het plan goed gekeurd en kan gestart worden met de ontwerpfase (De Leeuw, Interview 2016).

De zoektocht naar een geschikte kandidaat liep parallel met de goedkeuring van het plan bij de gemeente. De organisatie van de schouwburg kiest er niet voor om Wim Quist, de oorspronkelijke architect van het gebouw, het ontwerp te laten maken. De ruimte die hij had ontworpen in het gebouw sloot niet aan bij de visie die ze voor de foyer hadden (De Leeuw, Interview 2016). Quist wil echter niet dat een architect het interieurontwerp voor de foyer zou ontwikkelen. Het moest een ontwerper zijn (De Leeuw, Interview 2016). De zoektocht naar een geschikte ontwerper ging niet zonder slag of stoot. Er komen verschillende ontwerpers totdat Jan Versweyveld, vormgever van Toneelgroep Amsterdam, wordt geselecteerd om het ontwerp voor de nieuwe foyer in de Rotterdamse Schouwburg te maken (De Leeuw, Interview 2016). Een belangrijke voorwaarde die Quist stelt is dat Versweyveld een ontwerp maakt dat recht doet aan de oorspronkelijke architectuur van het gebouw (de Lange, 2010; De Leeuw, Interview 2016). De samenwerking tussen de organisatie van de Schouwburg en Quist is tijdens het proces

erg moeizaam. Dit wordt door beide partijen erkent, zo blijkt uit meerdere bronnen (Beenker, G.D.; de Lange, 2010; De Leeuw, Interview 2016).

Zoet, Determann en de Leeuw waren nauw betrokken bij de ontwikkeling van het programma van Eisen en de eerste ontwerpen. Toen Versweyveld aangesteld was als ontwerper hebben vooral Zoet en Determann aan hem uitgelegd wat de visie van de Schouwburgorganisatie was. Al vrij snel heeft Versweyveld toen een schetsontwerp gemaakt zodat er beter gecommuniceerd kon worden over het ontwerp (De Leeuw, Interview 2016). Het schetsontwerp transformeerde van een vlekkenplan tot een steeds meer gedetailleerd ontwerp. In het ontwerpproces zijn verschillende grote aanpassingen gemaakt in de ontwerpen van Versweyveld waarbij met name overwegingen vanuit operationeel perspectief belangrijke input hebben. Enkele voorbeelden (De Leeuw, Interview 2016):

- Het oorspronkelijk ontwerp van Versweyveld bevat een zwart, hoogpolig tapijt. Maar operationeel zou dat niet werken omdat er in de ruimte veel theatertechniek gebouwd moest kunnen worden, waarbij er zware flightcases door de ruimte moesten kunnen rijden. (Iets wat in het oorspronkelijke ontwerp ook niet goed mogelijk was, met de opstaande lichtgevende neonlijnen. Deze gingen telkens kapot door de zware flightcases.)
- Versweyveld wilde een kroonluchter in de hal hangen die omhoog en omlaag kon. De organisatie van de Schouwburg wilde echter een loopgrid. Vervolgens werd een loopgrid ontworpen van 1,20 meter hoog. Dat is te laag om goed in te kunnen werken, zo werd door de Schouwburgorganisatie aangegeven. Dit resulteerde in een discussie tussen Versweyveld die de esthetiek “vertegenwoordigde” en de Leeuw die een werkbare situatie wilde realiseren. Uiteindelijk is er een strak en functioneel grid ontworpen: mooi vormgegeven, waarvan je ook ziet dat het een “werkdij” is.
- Versweyveld had een ontwerp gemaakt voor het kassablok/barmeubel, maar dit niet op detail uitgewerkt. De Leeuw heeft toen een mock-up laten bouwen en een bijeenkomst georganiseerd waar Martens en operationeel medewerkers van de horecagelegenheid (bierjongens, wijnjongens, koeljongens, etcetera) bij waren om de inrichting van het blok te ontwerpen.

“Wij hebben als schouwburg heel erg de inhoudelijk rol op ons genomen. Dat ging echt van horeca inrichting tot aan de verlichting die duurzamer moest, tot aan welke stenen kiezen we en hoe gaan we dat leggen, kleurkeuzes, echt alles.”

J. de Leeuw (Interview 2016)

Tijdens het ontwerp had de gemeente de verantwoordelijkheid voor de projectleiding, deze is uitbesteed aan een bouwmanagementbureau. In de praktijk voelde de Leeuw zich geroepen om deze rol in te vullen: Hij had kennis vanuit theater- en gebouwperspectief en kon daarom inhoudelijke keuzes controleren en eventueel bijsturen. De eigenaar van Floor zat niet in het ontwerpsteam, maar werd vertegenwoordigd door de Leeuw.

Tijdens de verbouwing werd duidelijk dat de raabvloer rot was en vervangen moest worden. Het ontwerp is niet aangepast, maar dit leidde wel tot een extra kostenpost (De Leeuw, Interview 2016).

1 juli 2010 verschijnt er een persbericht dat de verbouwing voor de Rotterdamse Schouwburg is gestart (Rekenkamer, 2012). De foyer is officieel geopend op 24 september 2010. De dag daarvoor is de vergunning voor ingebruikname van het gebouw afgegeven (De Leeuw, Interview 2016).

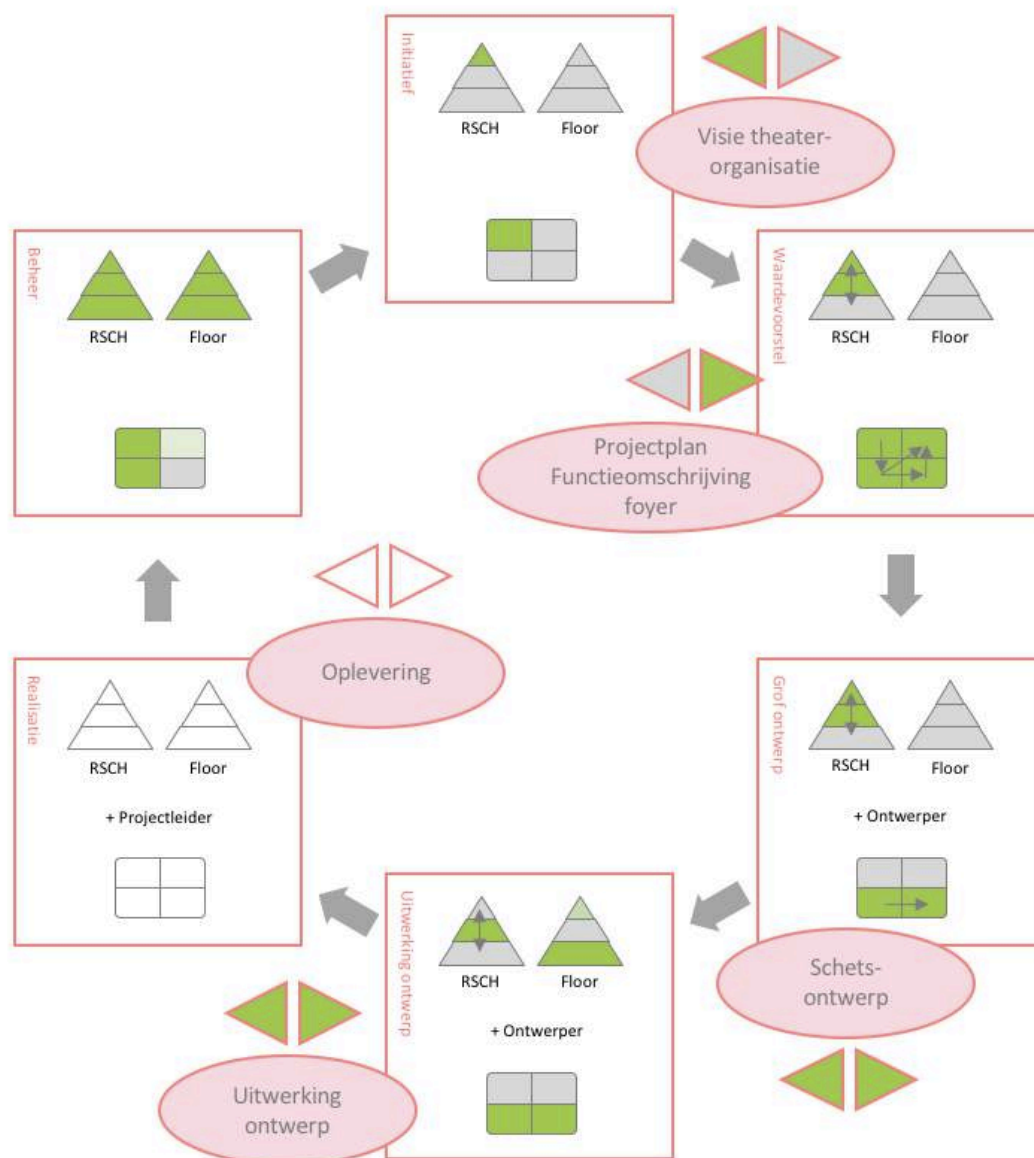
De nieuwe foyer wordt in gebruik genomen en dat is voor de organisatie best even wennen. Het ontwerp voldeed volgens de Leeuw zo goed dat ze zijn blijven zoeken om er optimaal invulling aan te geven. Pas 5 jaar later voelt het alsof het is wat ze oorspronkelijk hadden beoogd. Dat is echter niet alleen te wijten aan het gebruik van de ruimte, maar ook aan het feit dat de organisatie de gewenste maatschappelijke functie en rol bij het publiek moet verwerven (De Leeuw, Interview 2016).

Op dit moment zijn er vanuit de theaterorganisatie weer nieuwe plannen om de foyer verder te verbeteren (De Leeuw, Interview 2016).

4.3.2 Caseanalyse

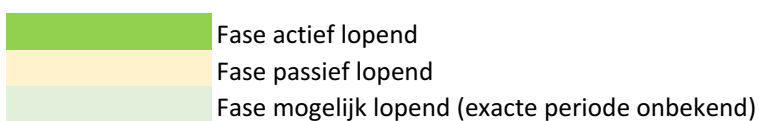
Ook deze case is geanalyseerd op basis van de ontwerpaspecten. In onderstaande tabel is een samenvatting te vinden. “Rotterdamse Schouwburg” afgekort tot RSCH.

	Vastgoedmanagement	Projectmanagement	Procesmanagement
WANNEER	Geen houvast	Fasering: 7 fasen	Fasering: zachte koppeling
		In het proces van de SSBA zijn de 6 fasen te herkennen zoals gedefinieerd voor de case-analyses in dit rapport: (1) initiatief, (2) waardevoorstel, (3) grof ontwerp, (4) uitwerking ontwerp, (5) realisatie en (6) beheer.	Een moment van zachte koppeling is niet binnen deze casestudie te herkennen.
WAT	Inhoud DAS Frame	Eindproducten van elke fase (inhoud van de fase)	Wyber
	Alle stappen van het DAS Frame zijn in meer of mindere mate terug te vinden in het proces. De focus ligt op de toekomstige situatie. De stap “toekomstige vraag” is te herkennen als processtap. Dit sluit aan bij de aanbeveling in hoofdstuk 2.	Elke fase, op de beheerfase na, wordt afgesloten met een eindproduct: (1) Nota van Uitgangspunten, (2) Projectplan: functieomschrijving foyer, (3) Schetsontwerp, (4) Uitwerking ontwerp, (5) oplevering foyer.	In de initiatieffase is enkel een visie uitgelegd, wat veel ruimte laat voor varianten voor het vastgoedontwerp. In de waardevoorstelfase zijn er al vrij concrete uitspraken gedaan over de uitwerking van het vastgoed. Met name in de ontwerpfasen zijn verschillende varianten ontwikkeld, afgewogen en geselecteerd. Verschillende varianten voor het horecaconcept zijn niet onderzocht, aangezien er al een (goed lopende) horecagelegenheid was.
WIE	3 managementniveaus, 4 perspectieven	Direct belanghebbenden	Belanghebbenden, experts (in netwerk-samenwerking)
	Tijdens het proces van strategieontwikkeling en ontwerp van het vastgoed is het strategisch niveau in de beginfasen betrokken. Het tactisch niveau is als constante factor vanaf de waardevoorstelfase aanwezig. Het operationeel niveau heeft input geleverd tijdens de fase van uitwerking van het ontwerp. In de eerste twee fasen samen wordt de opgave vanuit alle 4 de perspectieven bekeken. Dit startte vanuit organisatorisch perspectief, via functioneel naar technisch en financieel. In de ontwerpfasen lag de nadruk op het functioneel- en technisch perspectief. In de beheerfase op organisatorisch, functioneel en (in iets mindere mate) financieel perspectief.	De theater- en horecaorganisatie zijn beiden betrokken geweest in het proces. In het begin was de horecaorganisatie passief aanwezig; er was nog geen intensieve samenwerking of input vanuit de horecaorganisatie. Met name in de fase van uitwerking ontwerp werd de horecaorganisatie intensief betrokken.	De medewerker op tactisch niveau van de theaterorganisatie fungeerde als “spin in het web” en representeerde de theater- en horecaorganisatie op zowel strategisch als operationeel niveau. Hierdoor kwam alle informatie en input samen bij één persoon. Beide organisaties hebben vanaf het begin (indirect) input geleverd. Er was veel kennis- en ideeënuitswisseling. Er is een ontwerper betrokken geweest voor het ontwerp.



Afb. 62. Caseanalyse Rotterdamse Schouwburg (eigen afbeelding)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Initiatief										
Waardevoorstel										
Grof ontwerp										
Uitwerking ontwerp										
Realisatie										
Beheer										
Nieuw initiatief										

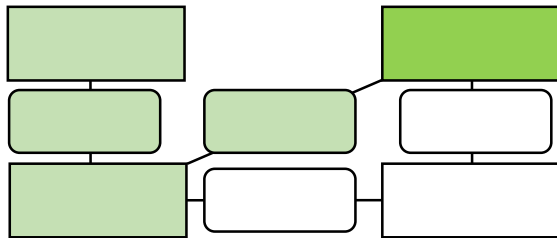


Afb. 63. Fasen en tijdsverloop procesontwikkeling foyer Rotterdamse Schouwburg (eigen afbeelding o.b.v. Overall Planning Renovatie Rotterdamse Schouwburg V2 (Oostelbos Van Den berg, 2009))

Net als bij de vorige casestudie worden de analyses per fase nader toegelicht.

Initiatief

Zoet (directeur, strategisch niveau) schreef in zijn laatste fase als directeur van de Rotterdamse Schouwburg het stuk “Sense of Belonging”. Hierin wordt de visie en missie voor Productiehuis Rotterdam beschreven, deze is uiteindelijk uitgerold voor de gehele Rotterdamse Schouwburg. De delen die betrekking hebben op het gebouw zijn met name geschreven vanuit organisatorisch perspectief. Dit biedt nog veel ruimte voor de uitwerking van de vastgoedstrategie.



In “A Sense of Belonging” wordt met name de visie en missie van de organisatie voor de komende jaren beschreven. Dit betreft de “toekomstige vraag”.

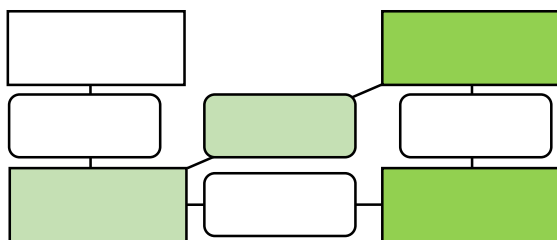
De aanleiding was heel helder: een vraag van de politiek om er “meer te zijn voor de stad” en de bezoekers van de Schouwburg de foyer niet langer als “kil” te laten ervaren (“huidige- en toekomstige mismatch” op basis van “huidig vastgoedaanbod” en “huidige- en toekomstige vraag”).

Waardevoorstel

Zoet (directeur, strategisch niveau) en de Leeuw (facilitair manager, middel management) schrijven samen het projectplan voor de herontwikkeling van de foyer van de Schouwburg. Het projectplan is ontstaan vanuit de visie en missie van de schouwburgorganisatie (organisatorisch perspectief) en wordt vanuit functionaliteit geschreven (functioneel perspectief). Vanuit daar zijn alle perspectieven belicht: “Welke functies moet de ruimte krijgen? Wat is daar technisch voor nodig? Wat gaat dat kosten?”.

Er is een goede relatie met de eigenaar van café/restaurant Floor, maar in deze fase (voor zover bekend binnen dit onderzoek) levert de horecaorganisatie nog geen directe input.

Een aantal van de ideeën is vrij concreet, zoals de ledwand. Voor andere zaken worden vooral functies beschreven en deze moeten technisch nog worden uitgewerkt.

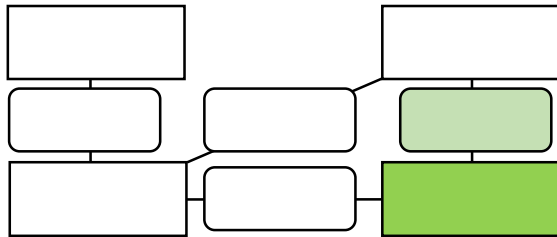


Het plan is vanuit de gewenste functies (“toekomstige vraag”) beschreven. Daarnaast zijn er ook al beslissingen genomen over zeer concrete aspecten in het ontwerp (“toekomstig aanbod”) zoals de ledwand. De uitgangspunten was de kritiek op het huidige gebouw en de mismatch die dit veroorzaakt met die toekomstvisie van de Schouwburgorganisatie.

Grof ontwerp

Deze fase betreft de uitwerking van het kwalitatieve plan. Er is een programma van Eisen ontwikkeld en nadat Versweyveld aangesteld is als ontwerper hebben vooral Zoet en Determann (directie, strategisch niveau) uitgelegd wat de visie voor de foyer is. Versweyveld heeft een schetsontwerp gemaakt (De Leeuw, Interview 2016). Hierin werd verdeling van de ruimte en technische uitwerking beschreven (functioneel en technisch perspectief). De indeling van de ruimte met de scheiding tussen de foyer van de theaterorganisatie en horecagelegenheid Floor blijft bestaan.

Deze fase is gestart nadat de plannen door de gemeente zijn goedgekeurd. Logischerwijs is de ontwerpfase uiterlijk afgerond op het moment dat de verbouwing begint.

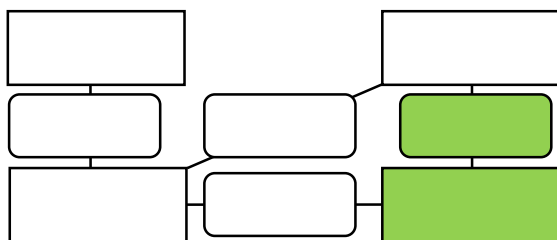


Tijdens deze fase is de nieuwe foyer ("toekomstig aanbod") ontworpen. In overleg met medewerkers van de Schouwburg is er vrij snel een grof ontwerp gemaakt voor de indeling van de foyer ("afwegen en selecteren alternatieven").

Uitwerking ontwerp

De Leeuw vertegenwoordigde als medewerker van het theater (tactisch niveau) ook Martens, de eigenaar van Floor (strategisch niveau). Tijdens deze fase was er met name aandacht voor de technische uitwerking van het ontwerp voor de foyer. Dit gebeurt op basis van input vanuit het functionele perspectief. De Leeuw heeft hier een belangrijke rol in gespeeld door zijn kennis te delen over gebouwbeheer en operationele werkzaamheden in een theatergebouw. Daarnaast zorgde hij ervoor dat medewerkers van de horecaorganisaties (operationeel niveau) direct input konden leveren voor de uitwerking van het ontwerp van het barmeubel.

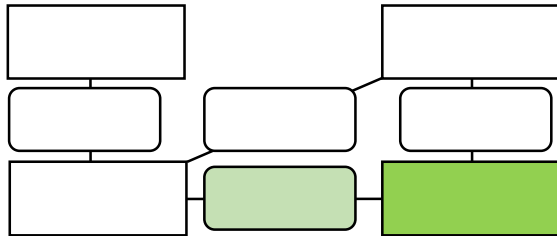
Net als voor de grof ontwerpfase geldt dat deze fase officieel is gestart nadat de plannen door de gemeente waren goedgekeurd en uiterlijk beëindigd op het moment dat de verbouwing begon.



In de casestudie kwam duidelijk naar voren dat er meerdere alternatieven zijn ontworpen voor de uitwerking van het ontwerp. Input van beide organisaties (vanuit bijna alle managementniveaus) heeft geleid tot een meer gedetailleerd ontwerp van de nieuwe foyer.

Realisatie

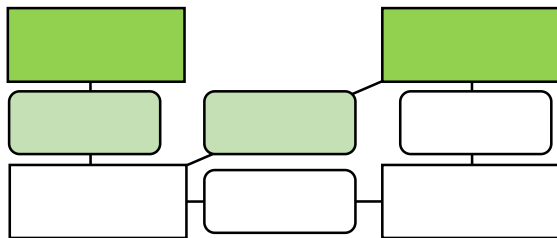
Hoewel het vervangen van de vloer een grotere opgave (en kostenpost) bleek dan oorspronkelijk gepland, is het ontwerp voor het gebouw in deze fase niet gewijzigd. Er is daarom geen aanleiding om deze fase verder uitgebreid te onderzoeken en analyseren.



Net als bij de vorige casestudie betreft deze fase de uitvoer van het stappenplan om het reeds ontworpen toekomstig aanbod te realiseren.

Beheer

De organisatie heeft enige tijd moeten wennen aan alle nieuwe faciliteiten en mogelijkheden van de foyer. Er was veel aandacht voor de activiteiten (operationeel niveau, functioneel perspectief) en bedrijfsprocessen (tactisch en strategisch niveau) om de nieuwe mogelijkheden van de foyer optimaal te benutten en de doelen van de organisaties zo goed mogelijk te behalen (ook vanuit financieel perspectief). Determann heeft hierin een zeer grote rol gespeeld (strategisch niveau).



In deze fase wordt een nieuwe cyclus van het DAS Frame gestart. Het in de vorige fasen ontworpen en gerealiseerd “toekomstig aanbod” is op dit moment het “huidig aanbod”. Er is door de schouwburg- en horecaorganisatie hard gewerkt om de activiteiten en bedrijfsprocessen zo goed mogelijk tot uitvoer te laten komen in het gerealiseerde ontwerp (om zo een optimale match tussen vraag en aanbod te verwezenlijken).

Rol van de vastgoedmanager

In dit proces is een zeer heldere organisatiestructuur zichtbaar en is er heel duidelijk een constante factor aan te wijzen. Namelijk de Leeuw, die als facilitair manager van de theaterorganisatie (tactisch niveau) tijdens alle fases zeer intensief betrokken was. De directeurs van de Schouwburg op strategisch niveau, Zoet en Determann, hebben praktische houding. Ze willen er “gewoon zijn” voor de Rotterdammers en ze op een laagdrempelige manier in contact brengen met cultuur. Ze benaderen werknemers van zowel de schouwburg als van de horeca op een praktische manier door ze een heldere verantwoordelijkheid te geven. Zonder de maatschappelijke verantwoordelijkheid of de kunst te bagatelliseren (ze programmeren nog steeds “kunst met de grote K”) lijkt het Rotterdamse motto “Niet lullen, maar poetsen” zeer van toepassing op deze organisatie. De eigenaar van café/restaurant Floor is zeer gedreven om intensief samen te werken met de Schouwburgorganisatie, maar houdt vast aan zijn eigen identiteit en bedrijfsplan. Dat is ook goed mogelijk wegens de indeling van de foyer waarin Floor nog steeds duidelijk een eigen ruimte en daarmee de mogelijkheid voor het uitdragen van een eigen identiteit heeft.

Als facilitair manager/gebouwbeheerder staat de Leeuw midden in de organisatie. Hiermee is de verticale uitlijning tussen de verschillende managementniveaus van de theaterorganisatie zeer goed geweest. Omdat de Leeuw ook Martens (eigenaar café/restaurant Floor) vertegenwoordigde tijdens het proces was ook de horizontale uitlijning (tussen theater- en horecaorganisatie) zeer goed. De uitwerking van het ontwerp van het gebouw was de verantwoordelijkheid van één ontwerper: Versweyveld. Het vastgoedmanagementproces om een tot een kwalitatief ontwerp voor het gebouw te komen viel daarmee vooral onder de verantwoordelijkheid van De Leeuw en Versweyveld. Het projectmanagement in termen van beheersing van tijd, geld, organisatie viel onder de verantwoordelijkheid van de gemeente Rotterdam.

4.4 Cross-case analyse

Graag wil ik vooropstellen dat zowel het gebouw van de Stadsschouwburg Amsterdam als van de Rotterdamse Schouwburg, naar mijn mening, op dit moment een prachtige nieuwe foyer hebben in het voorhuis van hun theatergebouw. In beide foyers zijn karakteristieke theateerelementen te vinden, passend bij de architectuur van het gebouw en de specifieke identiteit van de schouwburg. Beide foyers zijn vaak drukbezocht én worden door vele bezoekers gewaardeerd.

Tijdens het vergelijken van de eerste twee casestudies (proces van de Stadsschouwburg Amsterdam en de Rotterdamse Schouwburg) kwamen enkele verschillen in de aard van de opgave naar voren. Deze verschillen betreffen de oorsprong van de (samenwerking tussen de) theater- en horecaorganisaties en de fysieke kenmerken van de bestaande gebouwen.

In Amsterdam was er aan het begin van het proces nog geen horecaexploitant die de horecagelegenheid in de foyer op de begane grond van de Stadsschouwburg Amsterdam zou gaan exploiteren. In Rotterdam bestond café/restaurant Floor reeds en was er zelfs al een samenwerking tussen de theater- en horecaorganisatie.

Het gebouw van de Stadsschouwburg Amsterdam heeft vanuit zijn historische opbouw een zeer complexe indeling. Het monumentale gebouw bestaat uit vele penanten, kleine hoekjes en gangen. Dit maakt een herontwerp van de begane grond met een heldere routing en overzichtelijke indeling zeer lastig. Dit in tegenstelling tot het gebouw van de Rotterdamse Schouwburg. De foyer in dit gebouw was oorspronkelijk een grote, open ruimte die vrij ingedeeld kon worden en daarmee veel meer flexibiliteit bood.

Bovendien is in Rotterdam een vrij duidelijke scheiding in de foyer; een open ruimte waar met name de theaterorganisatie activiteiten uitvoert en de horecagelegenheid waar de horecaorganisatie haar activiteiten uitvoert. Niet alleen fysiek, maar ook organisatorisch is dit verschil zichtbaar: In de foyer van de Rotterdamse Schouwburg mag je eigen consumpties meenemen. Bij de Stadsschouwburg Amsterdam werd de gehele verblijfsruimte op de begane grond geëxploiteerd door de externe horecaexploitant van Stanislavski en werd er van je verwacht dat je de consumpties bij Stanislavski koopt.

Deze verschillen dienen in acht te worden genomen bij het lezen van de cross-case analyses in deze paragraaf.

Als laatste moet de opmerking gemaakt worden dat het onmogelijk is de cases op alle mogelijke manieren te vergelijken. Dit wordt versterkt door het feit dat de ontwerpaspecten waarmee geanalyseerd is abstract zijn en daarmee niet volledig de werkelijkheid, met alle nuances beschrijven. In de tekst is getracht de mate van abstractie te reduceren en nuances toe te voegen.

In de visuele weergave van de analyses worden de volgende afkortingen gebruikt:

- SSBA: Stadsschouwburg Amsterdam
- RSCH: Rotterdamse Schouwburg

De cross-case analyses zijn per groep van ontwerpaspecten uitgevoerd: Wanneer, Wat, Wie. De aspecten zijn (uiteraard) onderling verbonden. In onderstaande paragrafen wordt dan ook regelmatig verwezen naar een ander deel van de cross-caseanalyse.

4.4.1 WANNEER

Vergelijking van de fasering

De fasering van de caseanalyses kan worden samengevat in het volgende overzicht:

	Initiatief	Waardevoorstel	Ontwerp deel 1	Ontwerp deel 2	Realisatie	Beheer
SSBA	Initiatief	Waardevoorstel	Bouwkundig ontwerp	Interieur ontwerp	Realisatie	Beheer
RSCH	Initiatief	Waardevoorstel	Grof ontwerp	Uitwerking ontwerp	Realisatie	beheer

Afb. 64. Cross-case analyse: inhoud fasen

Er zijn enkele verschillen op te merken vergeleken met de fasering zoals geformuleerd in de projectmanagementtheorie. Deze zijn in bovenstaande afbeelding gearceerd en worden in onderstaande tekst toegelicht.

Toelichting rode arcering:

De fase “waardevoorstel” wordt niet beschreven binnen de projectmanagementtheorie. Met deze nieuwe fase wordt de specificatie van de “vraag” aan de toekomstige ruimte bedoeld. Dit uit zich in de vorm van een bedrijfsplan of functiebeschrijving voor de foyer met horecagelegenheid (zie ook paragraaf 4.4.2). Het inbrengen van deze nieuwe fase sluit aan de bij het voorstel van de extra processtep in het DAS Frame (“toekomstige vraag”) zoals beschreven in paragraaf 2.2.5.

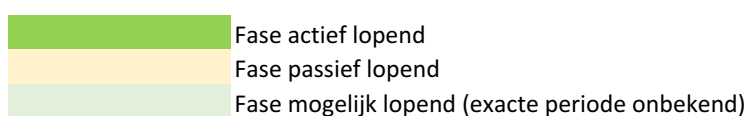
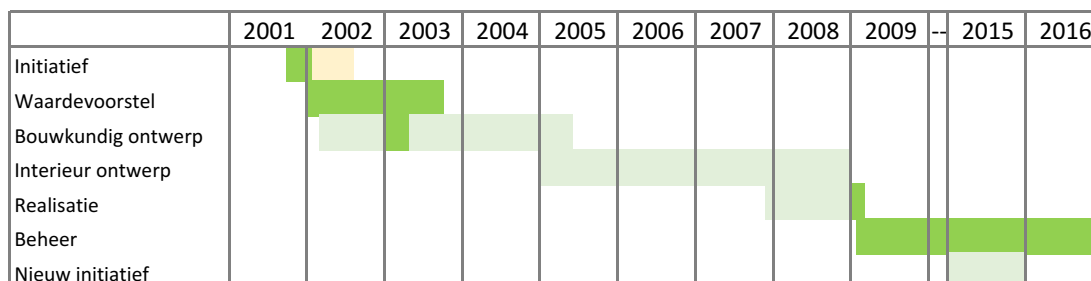
Toelichting blauwe arcering:

De ontwerpfase kan binnen elke case in twee delen worden opgedeeld. De verschillen in naamgeving per casestudie duiden op een verschillende inhoud. Hier wordt in paragraaf 4.4.2 nader op ingegaan.

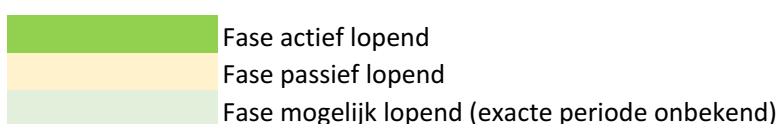
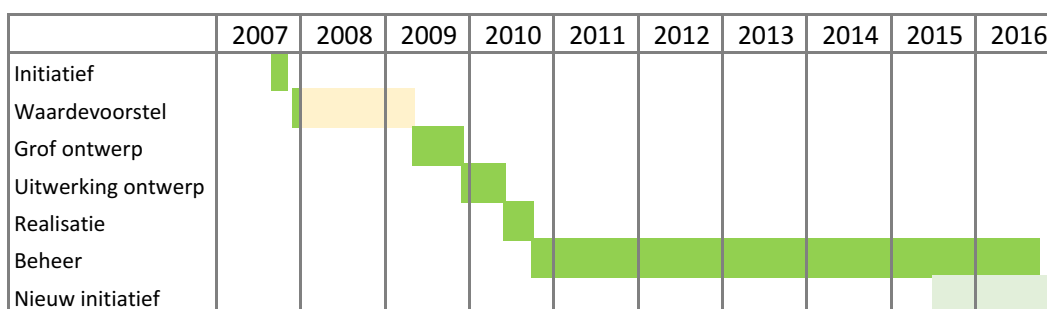
Tijdsbestek

Het proces in Rotterdam heeft in een korter tijdsbestek plaatsgevonden dan het proces voor de Stadsschouwburg Amsterdam. Het grootste tijdverschil lijkt te zitten voorafgaand en tijdens de ontwerpfase, deze heeft in Amsterdam veel langer geduurd.

SSBA:



RSCH:



In beide processen heeft de aanvraag en goedkeuring van vergunningen voor de verbouwing langer geduurd dan gepland. Dit kan een mogelijke oorzaak zijn.

Maar ook het verschil in de aard van de opgave is mogelijk van invloed geweest. Door de complexiteit van het bestaande gebouw van de Stadsschouwburg Amsterdam (complexer dan het gebouw van de Rotterdamse Schouwburg) heeft de ontwerpfase daar mogelijk langer geduurd dan in Rotterdam. Daarnaast was het ontwerp van de foyer op de begane grond een klein onderdeel van de grootschalige verbouwing van de Stadsschouwburg Amsterdam. Dit terwijl in Rotterdam de herontwikkeling van de foyer op de begane grond de enige opgave was.

4.4.2 WAT

Inhoud en eindproducten van de fasen

	Initiatief	Waardevoorstel	Ontwerp deel 1	Ontwerp deel 2	Realisatie	Beheer
SSBA	Visie theater-organisatie & Voorstel vastgoed horecaconcept	Bedrijfsplan horeca-gelegenheid (voor theater- en horecaorganisatie)	Bouwkundig ontwerp	Interieur ontwerp	Verbouwing: bouw van het ontwerp	In gebruikname foyer met horeca-gelegenheid
RSCH	Visie theater-organisatie	Functie-beschrijving foyer (voor theaterorganisatie in nauwe samenwerking met horecaorganisatie)	Schets-ontwerp	Uitwerking ontwerp	Verbouwing: bouw van het ontwerp	In gebruikname foyer met horeca-gelegenheid

Afb. 65. Cross-case analyse: inhoud fasen

	Initiatief	Waardevoorstel	Ontwerp deel 1	Ontwerp deel 2	Realisatie	Beheer
SSBA	Visie & Voorstel vastgoed	Bedrijfsplan horeca-gelegenheid	Bouwkundig ontwerp	Interieur ontwerp	Oplevering	
RSCH	Visie	Projectplan: Functie-omschrijving foyer	Schets-ontwerp	Uitwerking ontwerp	Oplevering	

Afb. 66. Cross-case analyse: eindproduct fasen

Een analyse van de inhoud (niet in visuele weergave per casestudie opgenomen, maar wel in de teksten van de case-analyses beschreven) en eindproducten van de fasen laat zien dat de belangrijkste inhoudelijke verschillen tussen de casestudies te vinden zijn in de initiatieffasen (groen gearceerd in bovenstaande schema's), de waardevoorstel-/definitieffasen (rood gearceerd) en de ontwerpfasen (blauw gearceerd).

Toelichting groene arcering:

Het grootste verschil is dat er in de initiatieffase van de Rotterdamse Schouwburg nog geen heel concrete uitspraken worden gedaan over de wensen van de theaterorganisatie aan het vastgoed. Er is wel een aanleiding dat er iets veranderd moet worden aan het gebouw, maar er worden nog geen concrete uitspraken gedaan over wat die veranderingen zouden kunnen zijn. In de volgende analyse (vergelijking van de inhoud per fase met behulp van het DAS Frame) worden deze verschillen verder toegelicht.

Toelichting rode arcering:

Binnen de Stadsschouwburg Amsterdam was er aan het begin van het proces nog geen horecaexploitant voor de toekomstige horecagelegenheid. De directeur van de theaterorganisatie benaderde verschillende horecaconsultants voor het ontwikkelen en toetsen van het bedrijfsplan voor de horecagelegenheid (zie ook paragraaf 4.4.3).

Bij de Rotterdamse Schouwburg was er reeds een horecaorganisatie in de bestaande horecagelegenheid. Binnen de casestudie van de Rotterdamse Schouwburg was daarom geen nieuw bedrijfsplan voor de horecagelegenheid nodig, want die was er al. Wel wordt er in deze fase een projectplan voor de gehele foyer geschreven in de vorm van een functieomschrijving.

De verschillen kunnen worden verklaard door de verschillen van de aard van de cases. Zoals beschreven in de inleiding van paragraaf 4.4 zijn er verschillen in het ontwerp van het bestaande gebouw en bestaande samenwerking van de theater- en horecagelegenheid. Dit is een logische verklaring voor het feit dat er in Rotterdam geen bedrijfsplan voor de horecagelegenheid is geschreven. Bovendien is er een duidelijkere scheiding in de ruimten en het gebruik daarvan voor beide organisaties en was een nieuw bedrijfsplan voor de horecagelegenheid voor de Rotterdamse Schouwburg niet noodzakelijk. De theaterorganisatie kon zich richten op de functieomschrijving van de nieuwe foyer voor activiteiten zoals vooral zij wilde dat die daar uitgevoerd zouden worden. De horecaorganisatie had haar eigen ruimte (en zou deze houden) waarover zij hoofdzeggenschap hadden (en houden) en ook over de gewenste activiteiten in die ruimte.

In Rotterdam is het ontwerp voor een groot deel ontwikkeld op basis van de functiebeschrijving en de visie van de theaterorganisatie. In Amsterdam lijkt de ontwikkeling van de horecagelegenheid te zijn ondergebracht in het programma van de grotere bouwkundige opgave; de uitbreiding van het bestaande theatergebouw met de nieuwe rabozaal.

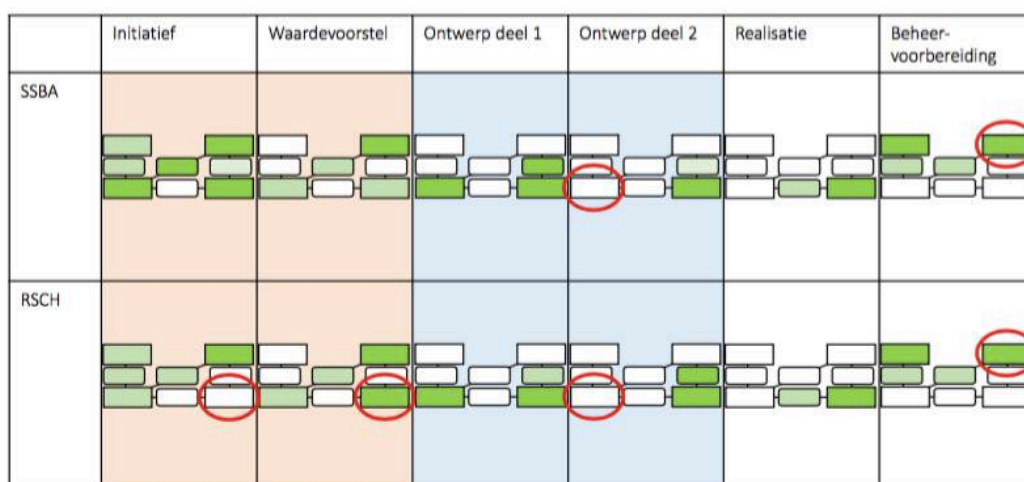
Toelichting blauwe arcering:

Als derde vallen de verschillen in de ontwerpfase op.

In Amsterdam is er duidelijk onderscheid zichtbaar tussen het bouwkundig ontwerp en het interieurontwerp. De architect detailleerde alle gebouwgebonden elementen (trappen, doorbraken in de muur, etc.), de interieurontwerper ontwierp het vlekkenplan van de indeling van de ruimte en was verantwoordelijk voor de inrichting (het interieur) van de ruimte (zie ook paragraaf 4.4.3).

In de casestudie van de Rotterdamse Schouwburg kan de ontwerpfase verdeeld worden in twee sub-fasen op basis van detailniveau. In dit proces was het ontwikkelen van het ontwerp de taak van één ontwerper (zie ook paragraaf 4.4.3).

Inhoud DAS Frame



Afb. 67. Cross-case analyse: belichting aspecten DAS Frame

Wat betreft de onderdelen van het DAS Frame, die per fase belicht worden, vertonen de case-analyses veel overeenkomsten. Dit is ook logisch, gezien het feit dat de fasen zijn gedefinieerd aan de hand van de inhoudelijke aspecten van het proces. Toch vallen enkele zaken op in de gearceerde fasen, en rood omcirkelde elementen, in bovenstaande tabel. Deze worden hieronder toegelicht.

Toelichting rode arcering:

In deze fasen ligt de nadruk binnen alle cases met name op de toekomstige vraag en het toekomstig aanbod (zie de donkergroene kaders rechts in de DAS Frames). Er is echter wel een verschil zichtbaar in focus. In het proces van de Stadsschouwburg Amsterdam ligt in de initiatieffase reeds een grote focus op het beoogde toekomstig vastgoed. In het proces van de Rotterdamse Schouwburg komt de focus op het vastgoed pas in de waardevoorstel fase.

In Amsterdam was Daamen een zeer sterke actor in de initiatieffase: hij heeft een zeer uitgebreid document opgesteld met een sterke visie over waar de Stadsschouwburg naar toe zou moeten gaan. Dit wordt onderbouwd door een uiteenzetting van de mismatch van vraag van de organisatie en het huidige aanbod van het vastgoed (het bestaande gebouw). Op basis hiervan presenteert Daamen ook zijn ideeën voor de verbouwing om beter te kunnen voldoen aan de toekomstige vraag van de organisatie. Onderdeel van de verbouwing is een horecagelegenheid in de foyer op de begane grond: de “stadsfoyer”.

In het initiatiefdocument van de Rotterdamse Schouwburg werd ook de toekomstvisie van de schouwburg beschreven, maar de focus lag in dit document op de podiumfunctie. Het document werd niet geschreven als aanleiding voor een mogelijke verbouwing van het gebouw van de Schouwburg. Concrete uitspraken over een mogelijke verbouwing werden in dit document dan ook niet genoemd. In de fase van het waardevoorstel wordt het gewenste toekomstig vastgoed van de Rotterdamse Schouwburg daarentegen wel uitvoerig beschreven. De focus op de rol van het vastgoed voor de theaterorganisatie is binnen deze case in deze fase groter dan bij de Stadsschouwburg Amsterdam.

Toelichting blauwe arcering:

Tijdens de van uitwerking van het ontwerp van zowel de Stadsschouwburg Amsterdam als bij de Rotterdamse Schouwburg, zijn binnen beide processen ontwerpbeslissingen gemaakt waar de (oorspronkelijke) architect niet geheel achter staat. Zo zegt de oorspronkelijk architect van de Rotterdamse Schouwburg dat er met het nieuwe ontwerp geen recht is gedaan aan de oorspronkelijke architectuur. De interieurontwerper van Stanislavski heeft de bar op een andere plek in de horecagelegenheid geplaatst dan de architect van bouwkundig ontwerp van de Stadsschouwburg Amsterdam had bedacht.

Toelichting groene arcering:

Tijdens de beheerfase van het proces hebben de theater- en horecaorganisatie, zowel in Amsterdam als in Rotterdam, hun activiteiten en bedrijfsprocessen nog flink aangepast. Dit om optimaal gebruik te maken van de nieuwe foyer met horecagelegenheid en de synergie tussen beide organisatie te vergroten.

De Leeuw gaf aan dat het in Rotterdam zo'n 5 jaar duurde voordat ze organisatorisch alles op orde hadden en de nieuwe ruimte optimaal benut kon worden. In Amsterdam was er in het begin redelijk wat kritiek door bezoekers. Zo was het voor theaterbezoekers onder andere niet duidelijk waar ze hun kopje koffie voor en na de voorstelling konden halen, dat kon namelijk niet overal aan de bar in Stanislavski.

Ontwikkeling en reductie varianten

	Initiatief	Waardevoorstel	Ontwerp deel 1	Ontwerp deel 2	Realisatie	Beheer
SSBA						
RSCH						

Afb. 68. Cross-case analyse: ontwikkeling en reductie varianten

Toelichting rode arcering:

De verschillen tussen deze analyses zitten vooral in de eerste fasen.

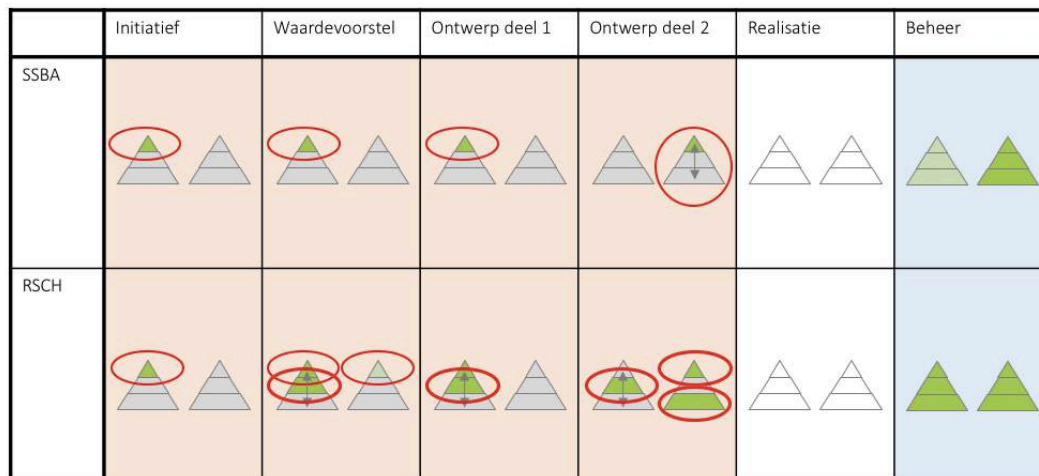
In de processen werd eerst, in de initiatieffase, veel aandacht besteed aan het beschrijven van de visie van de theaterorganisatie. In het proces van Amsterdam worden de ideeën over het vastgoed beschreven en daarmee gereduceerd. In het proces van de Rotterdamse Schouwburg was dit niet het geval. Daartegenover staat dat in de waardevoorstel-fase het ontwerp voor het vastgoed al vrij concreet wordt gemaakt door de Rotterdamse Schouwburg, terwijl de Stadsschouwburg de ideeën niet veel verder lijkt te reduceren omdat de focus ligt op het ontwikkelen van een bedrijfsplan.

Toelichting blauwe arcering:

In de ontwerpfasen lijken er, met name in het eerste deel van de ontwerpfase, nog veel varianten te worden ontwikkeld, meer dan in het tweede deel. Dat is logisch, gezien het feit dat het tweede deel van de ontwerpfase een uitwerking van het ontwerp in het eerste deel van de fase betreft.

4.4.3 WIE

Managementniveaus theater- en horecaorganisatie



Afb. 69. Cross-case analyse: betrokkenheid managementniveaus (linker driehoek: theaterorganisatie, rechter driehoek: horecaorganisatie)

Toelichting rode arcering:

In alle fasen is de betrokkenheid van de organisaties op strategisch niveau te zien. In de casestudie van de Rotterdamse Schouwburg is het tactisch niveau na de initiatieffase constant aanwezig. Bovendien in de vorm van één persoon, namelijk facilitair manager de Leeuw. Hij heeft kennis van zowel de doelen gesteld op strategisch niveau als de werkzaamheden op operationeel niveau. In het proces van de Stadsschouwburg Amsterdam lijkt hoofdzakelijk het strategisch niveau te zijn betrokken bij de ontwikkeling van de vastgoedstrategie voor de horecagelegenheid.

In het proces van de Rotterdamse Schouwburg wordt de waardevoorstel-fase doorlopen door de directeur én facilitair medewerker van de theaterorganisatie. Zij schrijven samen de functieomschrijving van de toekomstige foyer. De theaterorganisatie werkte reeds samen met de exploitant van de horecagelegenheid waar zij mee om de tafel hebben gezeten. Op die manier is indirect de horecaorganisatie betrokken.

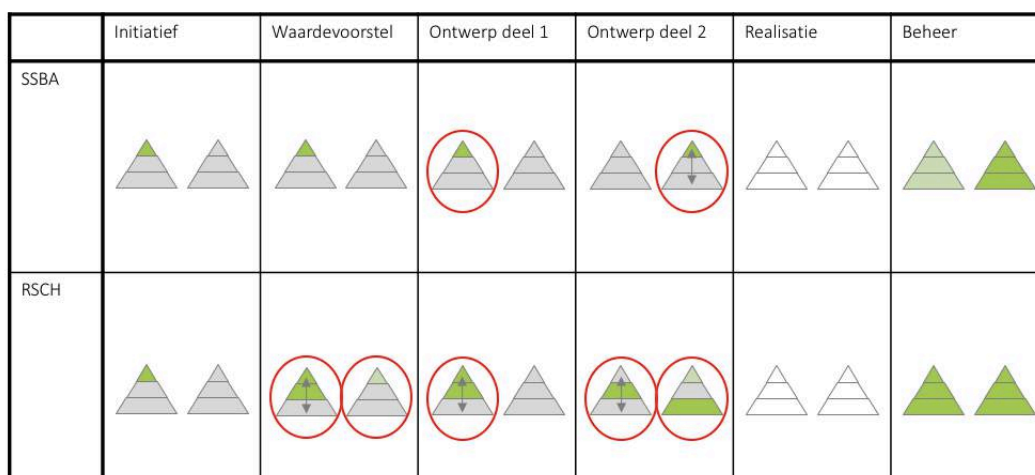
tijdens de ontwerpfase is, voor de uitwerking van het barmeuvel in de foyer, actief input gevraagd van medewerkers in de horecaorganisatie op operationeel niveau.

Toelichting blauwe arcering:

Een belangrijke overeenkomst in beide cases is de zoektocht naar goed gebruik tijdens de beheerfase. In deze fase zijn binnen beide casestudies alle managementniveaus betrokken om het vastgoed zo goed mogelijk te gebruiken voor de activiteiten en bedrijfsprocessen en de synergie tussen beide organisaties te optimaliseren.

De Leeuw gaf aan dat het in Rotterdam zo'n 5 jaar duurde voordat ze organisatorisch alles zo op orde hadden dat de nieuwe ruimte met al haar mogelijkheden optimaal benut kon worden. Bij de casestudie van de Stadsschouwburg Amsterdam lijkt de horecaorganisatie, met name in het begin van de fase, meer input te hebben geleverd dan de theaterorganisatie.

Netwerk-samenwerking: Overleg theater- en horecaorganisatie & externe experts



Afb. 70. Cross-case analyse: betrokkenheid managementniveaus (linker driehoek: theaterorganisatie, rechter driehoek: horecaorganisatie)

	Initiatief	Waardevoorstel	Ontwerp deel 1	Ontwerp deel 2	Realisatie	Beheer
SSBA		Externe horeca-consultants (betrokken door theaterorganisatie)	Architect (betrokken door de theaterorganisatie)	Interieur ontwerper (betrokken door horecaorganisatie)	(niet gevonden binnen dit onderzoek)	
RSCH			Ontwerper (betrokken door de theaterorganisatie)	Ontwerper (betrokken door de theaterorganisatie)	Projectleider (vanuit gemeente)	

Afb. 71. Cross-case analyse: betrokkenheid externe consultants

Toelichting groene arcering:

Bij de Rotterdamse Schouwburg was er reeds een horecaorganisatie met een eigen bedrijfsplan. Binnen de Stadsschouwburg was er geen horecaexploitant voor de toekomstige horecagelegenheid. In de waardevoorstel-fase worden in de case van de Stadsschouwburg Amsterdam externe horecaconsultants aangetrokken om het bedrijfsplan voor de horecagelegenheid te schrijven.

Het verschil is dus te verklaren door de verschillen in de aard van de opgave zoals beschreven in de inleiding van paragraaf 4.4. In Amsterdam was er nog geen horecaexploitant en wordt de foyerruimte gedeeld door beide organisaties, terwijl er in Rotterdam al een samenwerking was tussen de horeca- en theaterorganisatie. In Rotterdam was het niet nodig externe horecaconsultants te betrekken (zie ook de rode cirkels in de bovenste tabel op deze pagina).

Toelichting rode arcering:

Daarnaast is de ontwerpfasen een verschil zichtbaar. In de casestudie van de Stadsschouwburg Amsterdam lijkt de verantwoordelijkheid gesplitst te zijn tussen architect, aangesteld door de theaterorganisatie, en de interieurontwerper, aangesteld door de horecaorganisatie. Er is dus een scheiding zichtbaar in

verantwoordelijkheid voor het ontwerp tussen externe actoren én tussen theaterorganisatie en horecaorganisatie.

In de case van de Rotterdamse Schouwburg is deze verdeling van verantwoordelijkheden tussen verschillende externe actoren en de theater- en horecaorganisatie niet zichtbaar. In minimaal één van de twee ontwerpfasen zijn beide organisaties betrokken. Bovendien wordt het ontwerp voor de foyer ontwikkeld door één persoon.

Als laatste de volgende opmerking: Hoewel dit niet uit de gebruikte analysemethode naar voren komt, moet worden opgemerkt dat ook in het proces van de Rotterdamse Schouwburg de samenwerking met de architect gecompliceerd was. Bij de ontwikkeling van de plannen voor de nieuwe foyer verliep het contact met de oorspronkelijke architect zeer moeizaam. Er zijn ontwerpbeslissingen gemaakt waar de oorspronkelijke architect niet achter staat en waardoor er (volgens hem) geen recht is gedaan aan de architectuur van het gebouw. Dit is vergelijkbaar met de casestudie van de Stadsschouwburg Amsterdam, waar de architect niet achter alle ontwerpkeuzes van de interieurarchitect stond. Dit kwam reeds naar voren in paragraaf 4.4.2.

4 Perspectieven

	Initiatief	Waardevoorstel	Ontwerp deel 1	Ontwerp deel 2	Realisatie	Beheer
SSBA						
RSCH						

Afb. 72. Cross-case analyse: input per perspectief

In de analyses naar de perspectieven is veel overlap te vinden. In de fase van het waardevoorstel wordt vanuit alle perspectieven het beoogde eindresultaat beschreven. In de ontwerpfasen ligt de nadruk op het functioneel- en technisch perspectief.

Toelichting rode arcering:

Een groot verschil valt op in de eerste fasen. In de casestudies van de Stadsschouwburg Amsterdam wordt de opgave tijdens de initiatieffase vanuit veel meer perspectieven bekeken dan binnen de casestudie van de Rotterdamse Schouwburg. Dit verschil is te verklaren door het feit dat in de initiatieffase van de Rotterdamse Schouwburg een visie werd geschreven voor de theaterorganisatie met de focus op de podiumfunctie. Dit document werd niet geschreven als aanleiding voor een mogelijke verbouwing van het gebouw van de Schouwburg. In de andere casestudies is dit wel het geval en wordt er in deze fase al veel meer specifiek gekeken naar hoe het gebouw met de nieuwe foyer en horecagelegenheid (vanuit functioneel, technisch en financieel perspectief) kan bijdragen aan de nieuwe visie van de theaterorganisatie.

Toelichting blauwe arcering:

De analyses van de perspectieven beheerfase tonen een gelijke uitkomst, inherent aan de inhoud van de fase: de nieuwe ruimte wordt gebruikt (functioneel perspectief) en daar moet de organisatie indien nodig op aanpassen (organisatorisch en mogelijk financieel perspectief).

4.4.4 Validatie van de cross-case analyse

Naast de 2 casestudies is gesproken met Tom Rietveld, directeur HTC Concepts, over het proces van strategieontwikkeling en –realisatie voor een horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw.

HTC Concepts is betrokken geweest bij de ontwikkeling van verschillende horecagelegenheden voor Nederlandse theaterorganisaties. Op basis van inzichten uit het procesmodel zoals zij deze hanteren (HTC-Concepts, 2016) en inzichten uit het gesprek met Rietveld (Rietveld, Interview 2016) wordt er in deze paragraaf gereflecteerd op de resultaten uit de cross-case analyse in paragraaf 4.4.

Wanneer

In de het procesontwerp van HTC Concepts zijn enkele extra fasen uit de projectmanagementtheorie te herkennen ten opzichte van de uitgevoerde casestudies binnen dit onderzoek, namelijk:

- Definitiefase, waarin een kwalitatief en kwantitatief Programma van Eisen wordt ontwikkeld;
- Werkvoorbereiding, waarin een bestek wordt geschreven en aanbesteding wordt gedaan;
- Beheervoorbereiding, waarin de werving en selectie van de horecaexploitant plaatsvindt.

In de casestudies zijn deze fasen niet allemaal expliciet te herkennen.

Een kwantitatief Programma van Eisen voor de foyer in de Stadsschouwburg Amsterdam lijkt enigszins te zijn ondergesneeuwd in het grote project voor de verbouwing met de nieuwe vlakke vloerzaal.

De werkvoorbereiding is een onderdeel van het proces dat binnen de casestudies niet nader is onderzocht.

De selectie van de horecaexploitant is in beide cases uiteraard gebeurd, er is immers een externe horecaexploitant, maar dit is niet expliciet genoemd in de casestudie. In Rotterdam was er reeds een horecaexploitant aan het begin van het proces. Er is wel bewust gekozen, door de theaterorganisatie, om de samenwerking met deze partij door te zetten en te intensiveren. Tijdens het gehele proces was de horecaorganisatie indirect of direct betrokken. In Amsterdam is de exploitant geselecteerd na het opstellen van het bedrijfsplan voor de horecagelegenheid, maar voor de fase waarin het interieurontwerp werd gemaakt. Bij de laatste fase was de horecaexploitant intensief betrokken.

Een van de belangrijkste bevindingen uit de casestudies was de “waardevoorstelfase” waarin een kwalitatief eisenpakket aan de te ontwikkelen horecagelegenheid wordt opgesteld. Het belang van de kwalitatieve eisen en doelstellingen die gesteld worden aan de horecagelegenheid is iets wat ook in het proces van HTC Concepts naar voren komt in de initiatieffase (“conceptontwikkeling”) en definitiefase (“programma van eisen”).

In tegenstelling tot de casestudies wordt het ontwerpproces voor het fysieke uiterlijk van de horecagelegenheid ondergebracht in één fase.

Wat

In de processen van HTC Concepts en de Stadsschouwburg Amsterdam ligt in de initiatieffase reeds een grote focus op het beoogde toekomstig vastgoed. In het proces van de Rotterdamse Schouwburg komt de focus op het vastgoed pas in de waardevoorstel fase. In het proces zoals HTC Concepts dit in het algemeen doorloopt, wordt er vaak juist gestart met een beschrijving van het mogelijk toekomstig aanbod zoals de theaterorganisatie dat ziet (Rietveld, Interview 2016). Vanuit daar wordt gekeken hoe dat past bij de visie en doelstellingen die de theaterorganisatie heeft. Indien nodig worden er andere varianten voor het concept van de toekomstige horecagelegenheid aangedragen of wordt de visie, de doelen en de gewenste activiteiten van de theaterorganisatie bijgesteld. Er wordt gewerkt vanuit bestaande voorbeelden die worden getoetst aan de visie van de theaterorganisatie. Als er een mogelijke mismatch is, worden nieuwe varianten aangedragen. Het ontwikkelen van varianten is geen uitgangspunt. Volgens Rietveld willen theaterorganisaties snel resultaat zien,

dat past bij de keuze om het proces in te gaan vanuit een visie voor het fysieke ontwerp van de horecagelegenheid (Rietveld, Interview 2016).

In het proces van de Stadsschouwburg Amsterdam wordt een bedrijfsplan voor de horecagelegenheid opgesteld door externe consultants. HTC Concepts onderstreept het belang van een bedrijfsplan waarin de financiële haalbaarheid van het concept kan worden onderbouwd. Zij kunnen als horecaconsultant een bedrijfsplan voor de toekomstige horecagelegenheid opstellen, passend bij de visie van de theaterorganisatie. Een groot verschil tussen de aanpak van HTC Concepts en de casestudie van de Stadsschouwburg Amsterdam is dat binnen de casestudie van de Stadsschouwburg Amsterdam de horecaconsultant enkel voor deze taak betrokken is, terwijl HTC Concepts voor langere tijd betrokken is in het proces.

Binnen de casestudies kwam naar voren dat er in meer of mindere mate kritiek is vanuit de (oorspronkelijke) architect over de aanpassingen die zijn gedaan in het nieuwe interieur. Hiermee is niet volledig recht gedaan aan het bouwkundig ontwerp van het theatergebouw. In het proces van HTC Concepts wordt een analyse van het bestaande gebouw voor het nieuwe ontwerp niet specifiek genoemd in het ontwerpproces (HTC-Concepts, 2016). Echter, er wordt wel gekeken naar de karakteristieken, mogelijkheden en beperkingen van het bestaande gebouw en de locatie van de horecagelegenheid in het gebouw (Rietveld, Interview 2016).

Wie

HTC Concepts is idealiter betrokken bij het gehele ontwikkeling- en realisatieproces: van initiatief tot beheer. Zij representeren de toekomstige horecaexploitant en kunnen zo vanuit het perspectief van de horecaorganisatie gedurende het gehele proces input en feedback leveren. Op die manier zijn zij een ook constante partij in het proces. Zij komen vanuit de horecasector, maar hebben ook kennis van (horeca binnen) theaterorganisaties. Daarom kunnen ze de functie van “spin in het web” vervullen. In Rotterdam was er ook een constante partij, maar dan vanuit het tactisch niveau van de theaterorganisatie die intensief contact had met de horeca-exploitant.

In de casestudies van de Stadsschouwburg Amsterdam wordt de opgave tijdens de initiatieffase vanuit veel meer perspectieven bekeken dan binnen de casestudie van de Rotterdamse Schouwburg. Dit is ook zo in het proces van HTC Concepts. In hun initiatieffase wordt het beoogde ontwerp van de horecagelegenheid (technisch perspectief) vaak zelfs als uitgangspunt genomen in de initiatieffase. Vanuit daar wordt gekeken of dit aansluit bij de doelen (organisatorisch en financieel) en gewenste activiteiten (functioneel) van de organisatie (Rietveld, Interview 2016).

In de ontwerpfasen van de Stadsschouwburg Amsterdam is een onderscheid gemaakt tussen bouwkundig- en interieurontwerp en valt de verantwoordelijkheid hiervoor onder andere actoren; de architect respectievelijk interieurontwerper. In de casestudie van de Rotterdamse Schouwburg is dit onderscheid er niet. Het ontwerp wordt door één ontwerper uitgewerkt van grof naar fijn. In de uitwerking van het ontwerp zijn zowel theater- als horecaorganisatie actief betrokken. De ontwerpfasen in het algemeen proces van HTC Concepts vertonen meer overeenkomsten met het proces van de Rotterdamse Schouwburg. Er is één ontwerper, die input krijgt vanuit de theaterorganisatie en HTC Concepts (als vertegenwoordiger voor de horecaorganisatie), en het ontwerp van grof (vlekkenplan) naar fijn (detaillering en aansluiting van de installaties) uitwerkt (HTC-Concepts, 2016). Verschil is dat in het algemeen proces van HTC Concepts de laatste fase van het ontwerpen de technische uitwerking betreft, er wordt dan geen nieuwe input vanuit functioneel perspectief geleverd.

4.5 Conclusies

Op basis van twee casestudies met een bepaalde mate van abstractie en generalisatie, is het moeilijk algemene uitspraken te doen over de algemene lessen die hieruit geleerd kunnen worden voor de praktijk. In deze paragraaf wordt hier echter toch een poging tot gedaan.

In sommige gevallen wordt er ook verwezen naar bevindingen uit de praktijk zoals beschreven in Hoofdstuk 1.

Voordat de uiteindelijke conclusies gepresenteerd worden wil ik graag de volgende opmerking maken: Managementtheorieën bevatten een grote mate van abstractie en zijn niet voorschrijvend in de zin dat het protocollen zijn, met een stappenplan leidend tot een bepaald resultaat (als het ware een recept). Dat was oorspronkelijk wel het idee van mijn onderzoek. Er bestaat echter geen managementtheorie die de dingen vóórschrijft. Er bestaan wel theorieën die de dingen béschrijven waardoor je tot meer inzicht komt. Dit dient in acht genomen te worden tijdens het lezen van de conclusies van dit hoofdstuk.

Wanneer: fasering

Uit de cross-caseanalyses en validatie blijkt dat de fasen geclusterd en geselecteerd kunnen worden voor het theatervastgoedstrategiemodel. Deze clustering is gemaakt op basis van inhoud en betrokkenheid van actoren.

- Initiatief: In deze fase worden de eerste ideeën ontwikkeld op basis van een huidige/toekomstige mismatch tussen vraag van de organisatie het huidige vastgoed, mogelijke kansen en gesteld gestelde doelen van de theaterorganisatie.
- Waardevoorstel: De (functionele) wensen en eisen die beide organisaties aan het toekomstig aanbod worden stellen worden in deze fase opgesteld.
- Ontwerp: In deze fase wordt de vertaalslag gemaakt van wensen en eisen naar een concreet ontwerp voor het gebouw.
- Beheer: Het ontwerp is gerealiseerd en wordt in gebruik genomen door beide organisaties.

De initiatieffase wordt ook benoemd in de projectmanagementtheorie. De waardevoorstelfase daarentegen niet. Het voorstel om deze fase op te nemen in het proces komt echter niet voor het eerst naar voren in dit onderzoek. Het sluit aan bij het voorstel van de “toekomstige vraag” in het DAS Frame een processtap te maken in het vastgoedmanagementproces (zie paragraaf 2.2.5). Deze eerste twee fasen samen leggen de basis waarin tijdens de ontwerpfase op voortgebouwd wordt.

In de case-analyses wordt gesproken van meerdere “deelontwerpfasen”. Wanneer we uitzoomen kunnen we deze deelontwerpfasen onder één algemene ontwerpfasen scharen. Dit komt overeen met het proces van HTC Concepts. Het voordeel van één ontwerpfase is dat de kans verkleind wordt dat de verantwoordelijkheden verdeeld worden en er ontwerpbeslissingen verloren gaan. Alle betrokken actoren binnen het ontwerpproces dragen gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het uiteindelijke ontwerp.

In de realisatiefase wordt geen nieuwe input geleverd vanuit de theaterorganisatie. Daarom is deze fase niet geselecteerd om opgenomen te worden in het theatervastgoedstrategiemodel.

Als laatste is de beheerfase ook te herkennen in de projectmanagementtheorie.

Wie: Netwerksamenwerking

Met name in de waardevoorstel-, ontwerp- en beheerfase is een netwerksamenwerking (uitwisseling van kennis en ideeën tussen theater- en horecaorganisatie) van belang. Door kennisuitwisseling tussen de theater- en horecaorganisatie in de eerste fasen van het proces kunnen de belangen van beide organisaties zoveel mogelijk behartigd worden, kunnen de organisaties elkaar zoveel mogelijk versterken en kan er beter omgegaan worden met de uitdagingen zoals gepresenteerd in paragraaf 1.3.3.

Wie: Spin in het web

Wanneer de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit tijdens de ontwerpfase bij één persoon ligt, die input krijgt van beide organisaties, lijkt de kans het grootst dat er meerwaarde voor de beide organisaties wordt bereikt.

In Amsterdam was er op verschillende momenten een overdracht van verantwoordelijkheid. In het begin van het proces was vooral Daamen (strategisch niveau theaterorganisatie) betrokken bij de ontwikkeling van de foyer. Het bedrijfsplan voor de horecaorganisatie opgesteld door externe consultants die verder niet in het proces betrokken waren. Daamen werkte tijdens de ontwerpfase samen met een architect. Later is deze verantwoordelijkheid voor het fysiek ontwerp van de horecagelegenheid over gedragen aan Hermanides (strategisch niveau horecaorganisatie), die samenwerkte met een interieurarchitect.

In Rotterdam was De Leeuw na de initiatieffase in alle fasen als spin in het web aanwezig. Hij stond tussen strategisch- en operationeel niveau (en had kennis van de wensen van beide niveaus) en representeerde in het proces zowel de theater- als de horecaorganisatie. Het reeds bestaande bedrijfsplan voor de horecagelegenheid is gehandhaafd en verbeterd door de horecaorganisatie die de horecagelegenheid nu nog steeds exploiteert. Hierdoor zijn doelen en belangen van beide organisaties gedurende het gehele proces behartigd.

Wat: Inhoud initiatieffase

In de geanalyseerde processen wordt gestart met een beschrijving van de gewenste toekomst.

Het initiatief werd zowel bij de Stadsschouwburg Amsterdam als bij de Rotterdamse Schouwburg gestart naar aanleiding van een mismatch tussen het huidige vastgoed en de vraag die de theaterorganisatie aan het vastgoed stelt.

Zowel de theaterorganisatie van de Stadsschouwburg Amsterdam als van de Rotterdamse Schouwburg startte met het uitgebreid formuleren van hun visie voor de theaterorganisatie. Op basis daarvan worden de wensen, eisen en ideeën voor de het ontwerp van de toekomstige horecagelegenheid opgesteld.

Uit het gesprek met Rietveld blijkt dat HTC Concepts vaak start met het bespreken (en visualiseren) van het beoogde uiterlijk van de toekomstige horecagelegenheid. Vanuit daar wordt bekeken of dit past bij de visie en doelen die de theaterorganisatie heeft opgesteld. Indien nodig worden de visie of de doelen van de theaterorganisatie bijgesteld of wordt het beoogde eindresultaat aangepast. Hierbij worden ook de kansen, mogelijkheden en beperkingen van (de locatie van de horecagelegenheid in) het bestaande theatergebouw en haar context in acht genomen.

De beschrijving van de gewenste toekomst kan dus worden gestart met een definiëring van de toekomstige vraag (de doelen, visie en gewenste activiteiten van de organisatie). Het is ook mogelijk de toekomstige vraag te definiëren naar aanleiding van het gewenste toekomstig aanbod (het ontwerp voor de nieuwe horecagelegenheid). Belangrijk wel is dat op elkaar aansluiten; in ieder geval elkaar niet tegenwerken en indien mogelijk elkaar zelfs versterken.

Wie: Betrokkenheid managementniveaus en perspectieven

Tijdens de initiatieffase is de theaterorganisatie de initiatiefnemer, het strategisch niveau de een visie (en mogelijk zelfs al eerste voorstel voor de vastgoedaanpassing) op papier. In de waardevoorstel wordt hierop voortgebouwd. De horecaorganisatie (of een representant hiervan in de vorm van een consultant) wordt betrokken om een kwalitatief plan voor de horecagelegenheid op te stellen. Het tactisch niveau van de theaterorganisatie kan reeds nuttige input geven vanuit operationeel niveau. In deze eerste fasen wordt de opgave vanuit alle perspectieven bekeken.

In de ontwerpfase wordt het ontwerp gemaakt vanuit functioneel en technisch perspectief. Het tactisch niveau van de theaterorganisatie (met kennis van strategisch en operationeel niveau) kan de theaterorganisatie goed

representeren. Het strategisch niveau van de horecaorganisatie behartigt de belangen van de horecaorganisatie. Het operationeel niveau van de theaterorganisatie kan zeer waardevolle input leveren voor de uitwerking van het fysiek ontwerp voor de horecagelegenheid.

Een opmerking uit het interview met Maaïke Westinga, architecte, benadrukt dit (Westinga, Interview 2016):

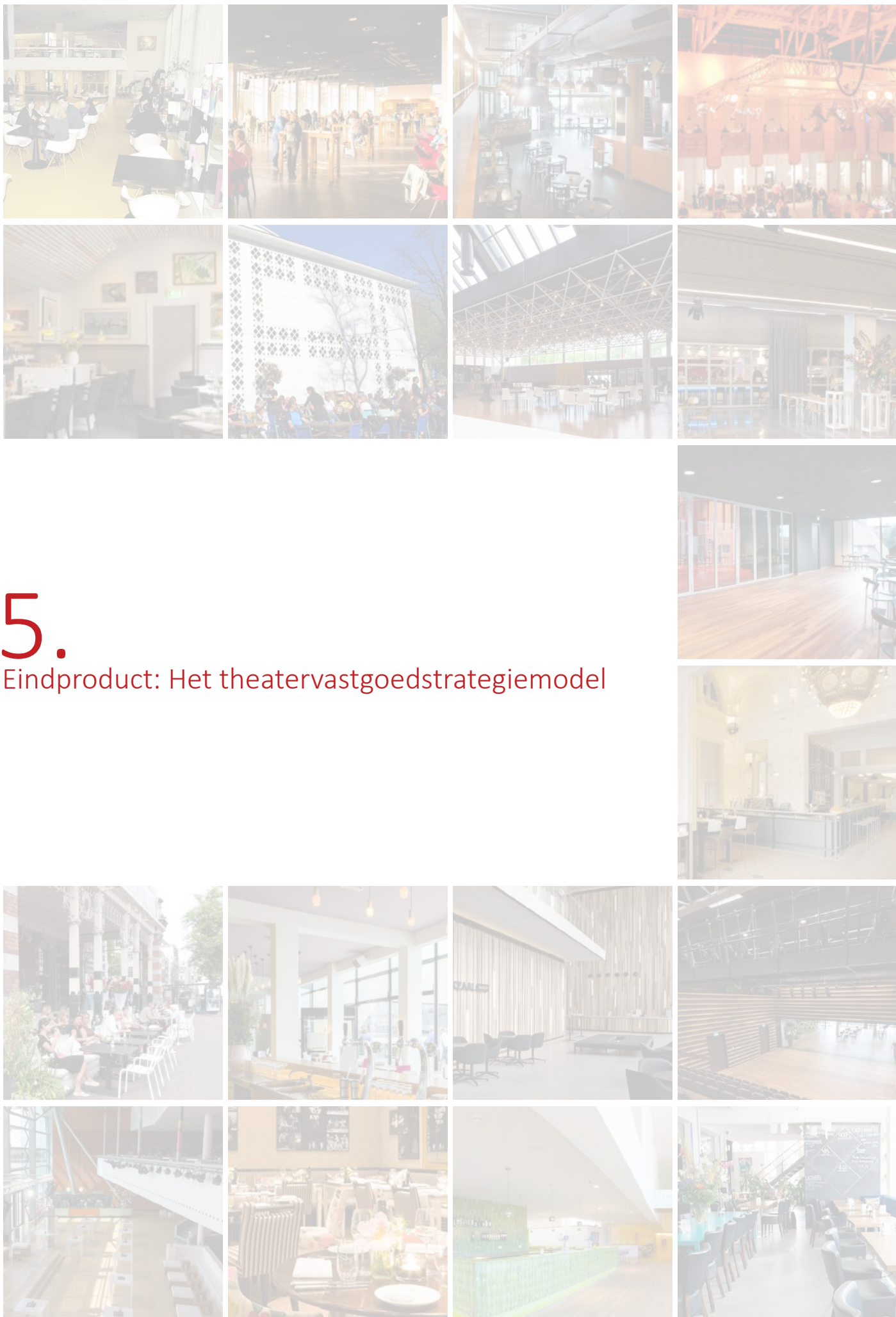
“De bedrijfsleider van de horecagelegenheid zit normaal niet bij de besprekingen van het ontwerp. Maar die had de week ervoor een presentatie aan het personeel gegeven en hij kwam nog met een aantal heel praktische dingen. De achterbar moet goed ingericht zijn, bijvoorbeeld. Hij wist niet of hij dat mocht zeggen. Maar dat moet je juist wel zeggen. Ik kan het nog zo mooi maken, als het straks niet werkt dan heb je er niets aan.”

Tijdens de beheerfase dienen alle managementniveaus van beide organisaties samen te werken om zo goed mogelijk gebruik te maken van de nieuwe horecagelegenheid. Er kunnen veranderingen doorgevoerd worden vanuit organisatorisch, financieel en functioneel perspectief.

Samenvatting

Samengevat is het volgende uit de vergelijking tussen theorie en praktijk gebleken voor het ontwerp van het theatervastgoedstrategiemodel:

- In de praktijk zijn 4 fasen te herkennen waarin input wordt geleverd door de theaterorganisatie, namelijk de initiatieffase, waardevoorstelfase, ontwerpfase en beheerfase.
- In een netwerksamenwerking tussen horeca- en theaterorganisatie is de kans het grootst dat synergie en meerwaarde voor beide organisaties wordt bereikt.
- Alle partijen moeten goed samenwerken voor optimale kennisuitwisseling. Een duidelijke projectorganisatie, met “spin in het web” die de kwaliteit van het ontwerp voor de toekomstige horecagelegenheid in het oog houdt, kan hieraan veel bijdragen.
- In de start van het proces (initiatieffase) wordt de gewenste toekomstige situatie geformuleerd. Hiervoor kan begonnen worden met een beschrijving van het gewenste resultaat (vastgoed) of met een beschrijving van de visie van de organisatie (vraag aan het vastgoed). Doel is het uitlijnen van deze twee.
- In de initiatieffase is het strategisch niveau van de theaterorganisatie de belangrijkste partij. In waardevoorstelfase wordt ook strategisch niveau van de horecaorganisatie betrokken. Ook tactisch niveau kan waardevolle input leveren in deze fase. Tijdens de uitwerking van het ontwerp voor de horecagelegenheid is input vanuit operationeel niveau van met name de horecaorganisatie zeer waardevol. Het strategisch niveau van de horecaorganisatie bewaakt de belangen van deze organisatie. Het tactisch niveau van de theaterorganisatie kan tijdens deze fase input leveren vanuit operationeel niveau en de belangen op strategisch niveau behartigen. Tijdens de beheerfase is input vanuit alle managementniveaus van belang.
- In de eerste twee fasen zorgt een kijk naar de opgave vanuit alle 4 de perspectieven voor een compleet beeld op de opgave, dit gebeurt ook in de praktijk. In de ontwerpfase wordt er vanuit functioneel en technisch perspectief input geleverd. In de beheerfase vinden veranderingen plaats vanuit organisatorisch, financieel en functioneel perspectief. §1§



5.

Eindproduct: Het theatervastgoedstrategiemodel

5. Eindproduct: Het theatervastgoedstrategiemodel

In paragraaf 1.4.2 stond het – toen nog beoogde – eindproduct van dit onderzoek als volgt beschreven:

Om theaterorganisaties meer houvast te geven in het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie is inzicht in dergelijke processen nodig. Het beoogde inzicht is 4-ledig (op basis van de in 1.4.1 gestelde vragen). Dit zijn de “bouwstenen” waar het model uit wordt opgebouwd:

1. *WANNEER: Meer inzicht in een succesvolle procesaanpak (in tijd) van strategieontwikkeling*
2. *WAT: Meer inzicht in de inhoudelijke aspecten waarover nagedacht het strategieontwikkelingsproces*
3. *WIE: Meer inzicht in wie input moeten leveren tijdens het proces*
4. *HOE: Meer inzicht in nuttige hulpmiddelen om het proces te doorlopen*

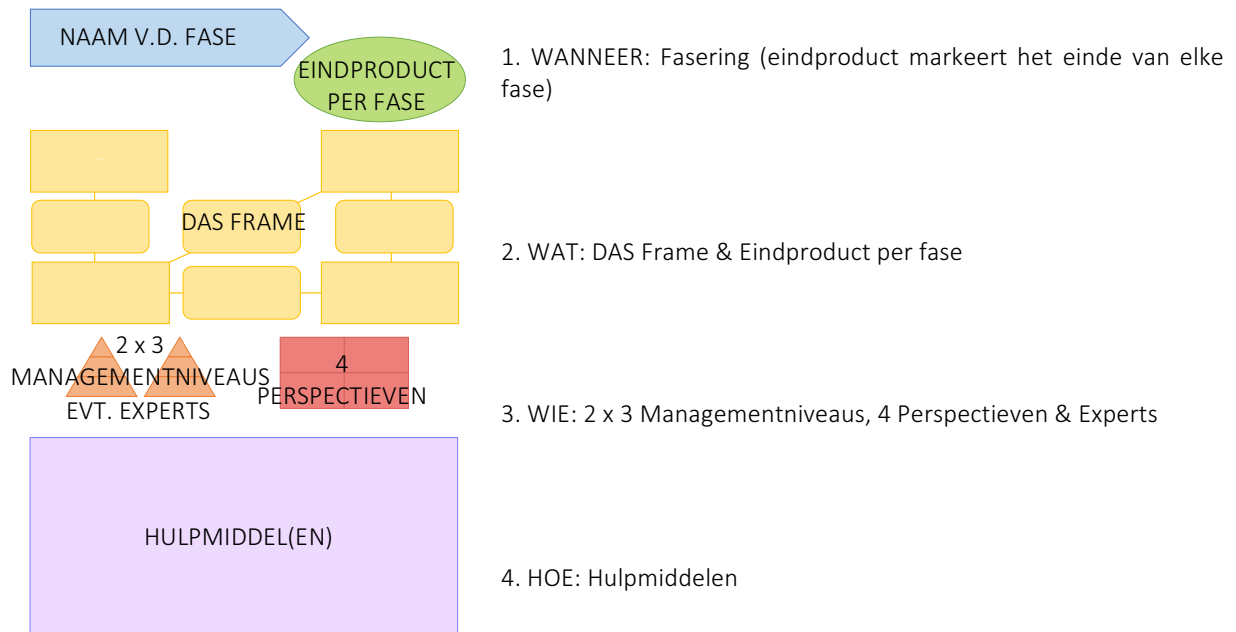
Het ideale eindproduct (vanaf nu genoemd “het theatervastgoedstrategiemodel”) is een model dat de theaterorganisatie richting geeft in het antwoord op deze vragen. Toepassing van het theatervastgoedstrategiemodel in de praktijk leidt idealiter tot een vastgoedstrategie voor de horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw (“waar”) dat zal zorgen een toegevoegde waarde voor de theaterorganisatie, namelijk een antwoord op de financiële problemen en kritiek op het beperkte en eenzijdige gebouw van het theatergebouw (“waarom”).

Uitgangspunt van het nieuwe model is het optimaliseren van de kwaliteit en waardetoevoeging van de (te realiseren) horecagelegenheid voor de theaterorganisatie, niet de beheersbaarheid van het proces zelf of de waardecreatie voor andere partijen.

In dit hoofdstuk wordt het nieuwe model gepresenteerd. Omdat uit de vergelijking van theorie en praktijk is gebleken dat er 4 fasen in het vastgoedstrategieproces zijn te herkennen, is het theatervastgoedstrategiemodel opgebouwd uit vier “fase-kaarten”. Elke fase-kaart bestaat zelf weer uit verschillende onderdelen, gebaseerd op de ontwerpaspecten gevonden in literatuur en gespecificeerd op basis van toetsing van die aspecten aan de praktijk (zie hoofdstuk 2, 3 en 4).

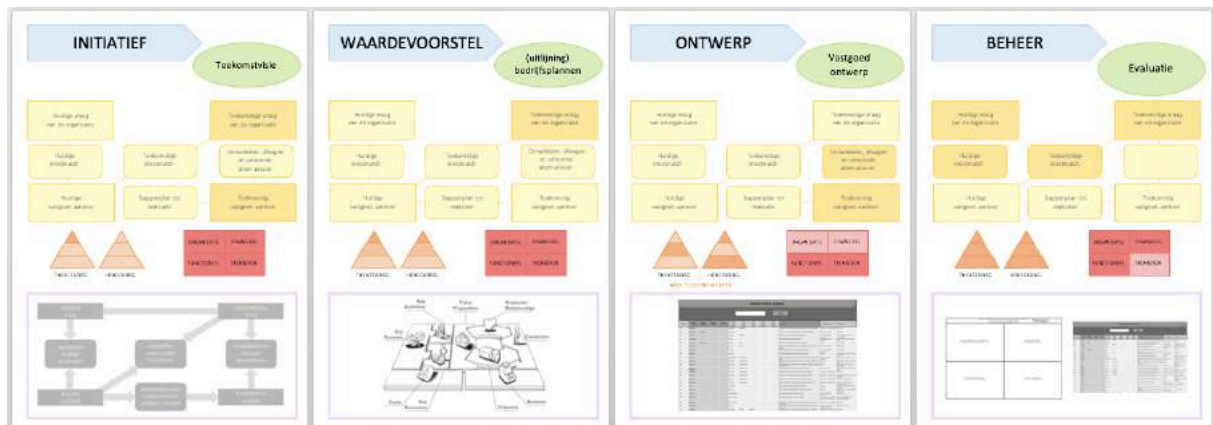
5.1 Opbouw van de fasekaarten

In afbeelding 73 is de opbouw van elke fase-kaart weergegeven. In deze opbouw is het beoogde 4-ledige inzicht (wanneer, wat, wie, hoe) te herkennen.



Afb. 73. Opbouw fasekaart

Opbouw van het gehele model met de 4 fasekaarten:



Afb. 74. Fasekaarten van het nieuwe model (eigen afbeelding)

In de volgende tekst wordt de opbouw per beoogd inzicht apart toegelicht. Vervolgens worden de fasekaarten één voor één toegelicht.

5.1.1 Inzicht 1: WANNEER

Uit het literatuuronderzoek kwamen de volgende ontwerpaspecten met betrekking tot de processtructuur (“wanneer”):

		THEORIEËN		
		Vastgoedmanagement	Projectmanagement	Procesmanagement
WANNEER		Geen houvast	Fasering: 7 fasen	Fasering met zachte koppeling

Zoals uit voorgaande hoofdstukken bleek is fasering van het proces een goede manier om meer richting en houvast te geven.

De structuur van het gehele proces wordt in het nieuwe model gegeven door een splitsing in 4 fasen, elk gerepresenteerd door één fase-steen. De 4 fasen zijn gedefinieerd op basis van de fasen gedefinieerd binnen de projectmanagementtheorie (deze dienden als basis), de aanbeveling voor de extra processtep in het DAS Frame uit de vastgoedmanagementtheorie (toevoeging “waardevoorstelfase”) en de case-analyses (na de case-analyses vielen de fasen waarin geen input werd geleverd door de theaterorganisatie weg, bovendien werd het voorstel om de “waardevoorstelfase” toe te voegen onderbouwd).

Elke fase (benoemd in de blauwe pijl van elke fase-steen) wordt afgesloten met een eindproduct (benoemd in de elke fase-steen in de groene cirkel) waar in de volgende fase op voortgebouwd wordt.

De vier fasen en bijbehorende eindproducten zijn:

1. Initiatieffase - Toekomstvisie
2. Waardevoorstelfase – (Uitlijning) bedrijfsplannen
3. Ontwerpfase – Vastgoed ontwerp
4. Beheerfase – Evaluatie



Afb. 75. Fasering en eindproducten in het nieuwe model (eigen afbeelding)

Elke fase op zich bestaat uiteraard ook weer uit een proces. Aan het interne proces in elke fase wordt richting gegeven door de verder inhoud van de fase-steen (beschrijving van inhoud, betrokkenheid en hulpmiddelen).

Aan het begin van elke nieuwe fase wordt het eindproduct van de voorgaande fase besproken. Hierbij is het mogelijk om terug te komen op eerder gemaakte keuzes (het principe van zachte koppeling in de procesmanagementtheorie, zie paragraaf 3.2.2). Voor de voortgang van het proces is dit echter niet wenselijk. Zoals in de procesmanagementtheorie wordt beschreven kun je door de robuustheid van de gemaakte keuzes te vergroten, de kans verkleinen dat er teruggekomen wordt op reeds gemaakte beslissingen. De robuustheid wordt vergroot door voldoende varianten voor het eindproduct van de fase te ontwikkelen en af te wegen. Hier wordt bij “betrokkenheid” en “hulpmiddelen” verder op ingegaan.

5.1.2 Inzicht 2: WAT

Uit het literatuuronderzoek kwamen de volgende ontwerpaspecten met betrekking tot de inhoud (“wat”):

THEORIEËN			
		Vastgoedmanagement	Projectmanagement
WAT	Inhoud DAS Frame	Eindproducten van elke fase (inhoud van de fase)	
		Wyber	

Zoals gezegd wordt elke fase afgesloten een eindproduct. Hierin worden (inhoudelijke) keuzes vastgelegd (en onderbouwd) zodat hier in een volgende fase op voortgebouwd kan worden.

Wat in het algemeen gezegd kan worden is dat binnen elke fase een divergerend, convergerend uiteindelijk consoliderend deelproces plaatsvindt, gebaseerd op de wyber van de procesmanagementtheorie (zie paragraaf 3.2.2). Het divergerende deel komt voort uit kennisuitwisseling en het betrekken van nieuwe actoren in elke fase (die nieuwe input kunnen geven), het convergerende deel vindt plaats door de toepassing van het aangedragen hulpmiddel. De ontwikkeling van het eindproduct van de fase is het consoliderende deelproces.

Het DAS Framework geeft inzichtelijk weer over welke aspecten nagedacht een helder inzicht in welke inhoudelijke aspecten besproken moeten worden om tot het eindproduct te komen. De onderdelen van het DAS Frame waar in die fase de nadruk op ligt zijn in de fase-stenen donker gekleurd. Omdat de onderdelen van het DAS Frame onderling gelinkt zijn, moet een iteratief proces worden doorlopen binnen elke fase waardoor de kans dat er meerdere alternatieven worden bedacht vergroot.



Afb. 76. Fasering, eindproducten en DAS Frame in het nieuwe model (eigen afbeelding)

5.1.3 Inzicht 3: WIE

Uit het literatuuronderzoek kwamen de volgende ontwerpaspecten met betrekking tot de betrokkenheid ("wie"):

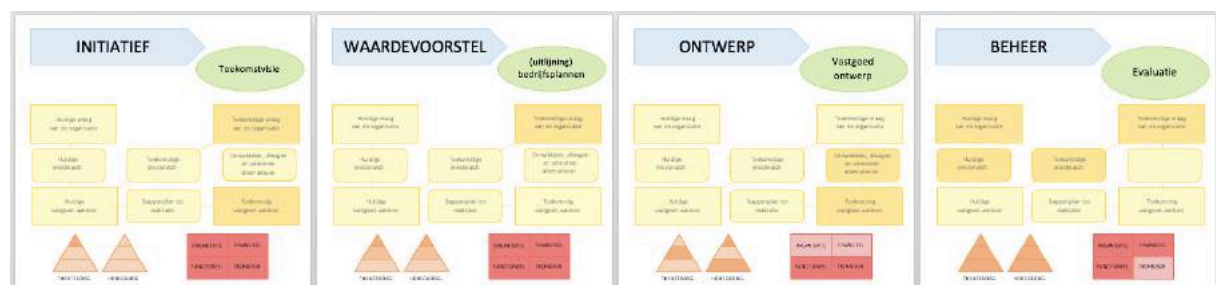
		THEORIEËN		
		Vastgoedmanagement	Projectmanagement	Procesmanagement
WIE		2 x 3 managementniveaus, 4 perspectieven	Direct belanghebbenden	Belanghebbenden & experts (in netwerk-samenwerking)

Voor het ontwikkelen van voldoende varianten is voldoende input nodig. Andersom geldt ook: hoe meer input, hoe meer varianten er waarschijnlijk ontwikkeld zullen worden. Tussen de betrokkenen is onderling vertrouwen nodig en de wil om van elkaar te leren zodat ideeën en kennis worden uitgewisseld, om uiteindelijk tot synergie en een meerwaarde in het eindresultaat te komen.

Een van de aspecten waarmee de betrokkenheid per fase weergegeven wordt is door middel van de organisatiepiramides. De twee piramides in elke fase-steen representeren de twee organisaties: de theater- en horecaorganisatie. Elke piramide bevat 3 managementniveaus: de top voor het strategisch niveau (directie), de middelste laag voor het tactisch niveau (middenmanagement) en de onderste laag voor het operationeel niveau (medewerkers zoals conciërges en barmedewerkers). Dient een managementlaag van de theater- of horecaorganisatie betrokken te worden, is deze in de fase-steen donker gekleurd. De horecaorganisatie kan overigens gerepresenteerd worden door een externe horeca-consultant. Gebeurt dit tijdens een gedeelte van het proces, is duidelijke overdracht van reeds gemaakte beslissingen uiteraard van belang. In dat geval is overdracht na de ontwerpfase het meest optimaal, zodat er geen belangrijke informatie (over reeds gemaakte keuzes) tijdens het proces verloren kan gaan.

Daarnaast wordt de betrokkenheid beschreven vanuit de 4 perspectieven: het organisatorisch-, financieel-, functioneel- en technisch perspectief.

Wanneer er een externe expert betrokken dient te worden, is dit in oranje (managementniveaus of externe experts) of rode tekst (4 perspectieven) aangegeven.



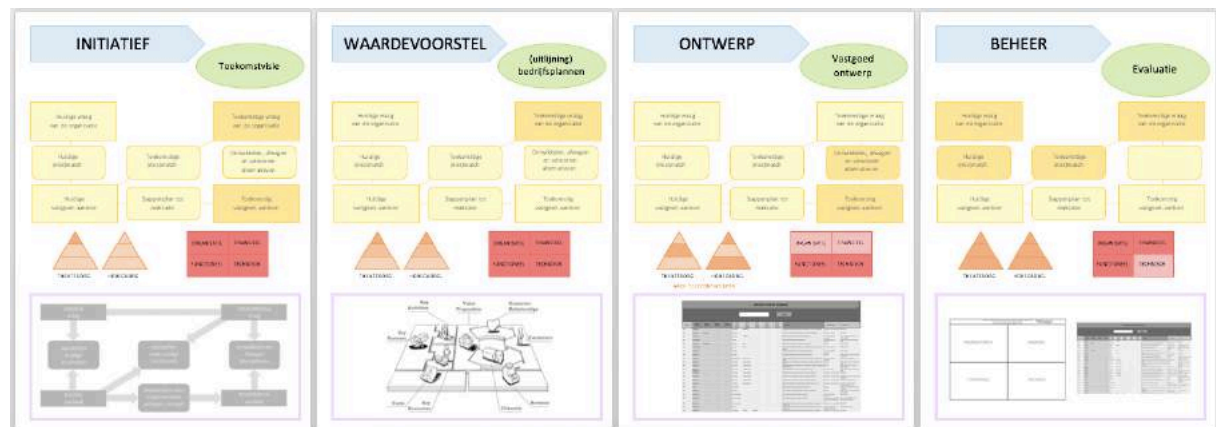
Afb. 77. Fasering, eindproducten, DAS Frame, managementniveaus, perspectieven en betrokkenheid experts in het nieuwe model (eigen afbeelding)

5.1.4 Inzicht 4: HOE

Uit het literatuuronderzoek kwamen de volgende ontwerpaspecten met betrekking tot hulpmiddelen (“hoe”):

THEORIEËN			
Vastgoedmanagement		Projectmanagement	Procesmanagement
HOE	Verschillende hulpmiddelen: “grabbelton”	Verschillende hulpmiddelen: “grabbelton”	Verschillende hulpmiddelen: “grabbelton”

Als laatste worden ook enkele hulpmiddelen aangedragen om tot de fase op een gestructureerde manier te doorlopen. In elke theorie bevat een “grabbelton” aan hulpmiddelen. Binnen dit model wordt voor elke fase één “hoofd-hulpmiddel” aangedragen (gebaseerd op het doel en eindproduct van de fase), waar soms enkele andere hulpmiddelen onder gehangen kunnen worden. De onderliggende hulpmiddelen helpen bij het ontwikkelen en onderzoeken van varianten (divergerend), het hoofd-hulpmiddel helpt bij het vastleggen van de beslissingen (convergerend en consoliderend). Per fase-steen zullen de hulpmiddelen nader worden toegelicht.



Afb. 78. Het gehele nieuwe model – inclusief hoofd-hulpmiddelen (eigen afbeelding)

5.2 Gebruik van de fasekaarten

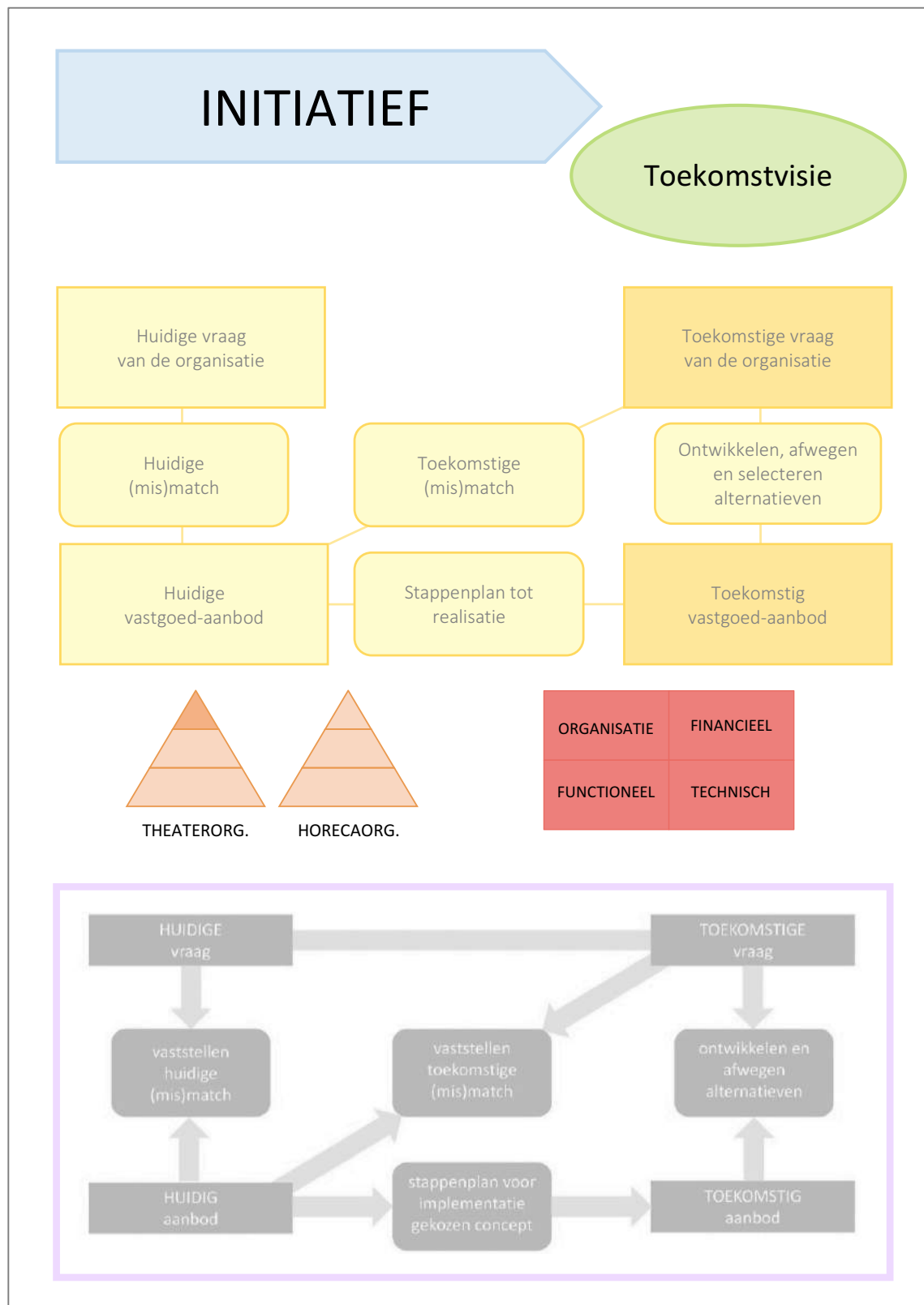
De fasekaarten worden “beheerd” door één persoon: de vastgoedmanager. Hij of zij is de “spin in het web” gedurende het proces, een medewerker van de theaterorganisatie op tactisch niveau met kennis en inzicht vanuit strategisch- en operationeel niveau van zowel de horeca- als theaterorganisatie zou deze rol goed kunnen dragen. Deze aanbeveling is gebaseerd op basis van één van de bevindingen uit de vergelijking van theorie en praktijk (zie paragraaf 4.5).

Verder wil ik graag benadrukken dat het model een “leidraad” of “voertuig” om het proces richting te geven. Het is geen stappenplan of gedetailleerde voorschrijving van het proces met een garantie op succesvol eindresultaat. Daarnaast is het model gericht op de kwaliteit van het plan en de uitvoering, het is niet gericht op de beheersing van het project zelf in termen van tijd en geld.

5.3 Nadere toelichting per fasekaart

Op de volgende pagina’s worden de fasekaarten één-voor-één nader toegelicht.

5.3.1 Fase-kaart 1: Initiatieffase



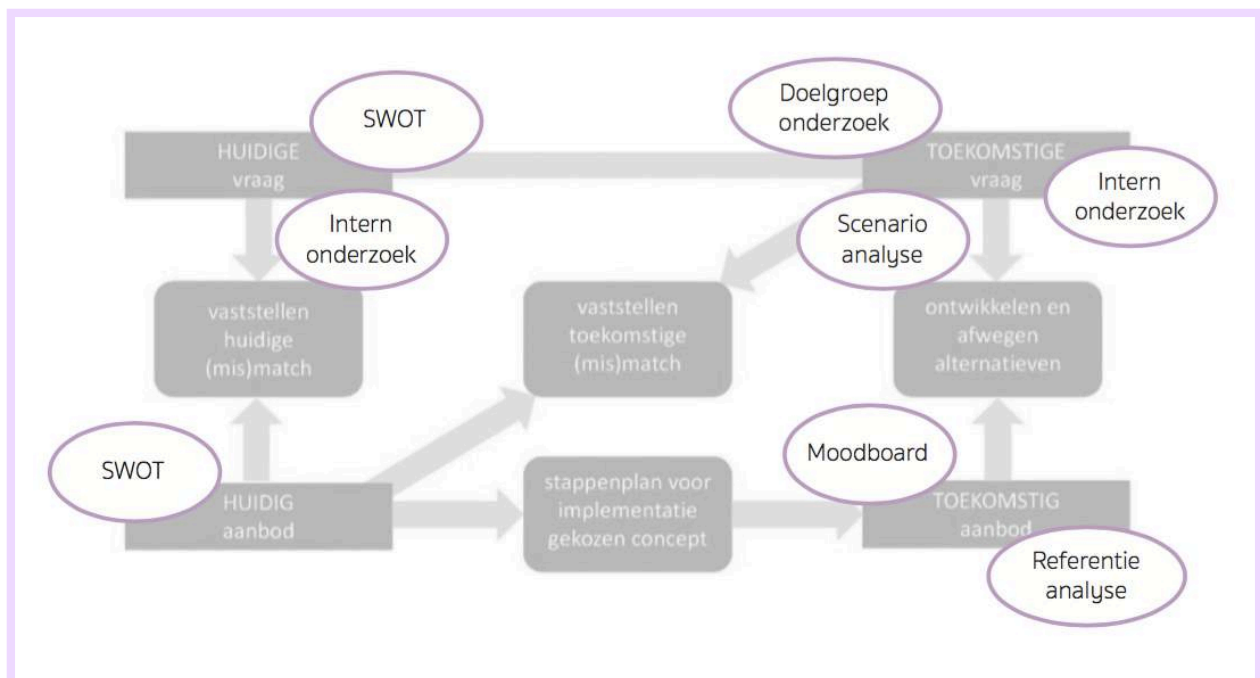
In de **initiatiefase** worden door de theaterorganisatie de eerste ideeën voor de gewenste aanpassing van het theatergebouw op papier gezet; er wordt een **toekomstvisie** van de theaterorganisatie en (het gebruik van) haar gebouw geschetst door een beschrijving van het **toekomstig vastgoed-aanbod** en de **toekomstige vraag van de organisatie**. Dit gebeurt in relatie tot de andere onderdelen van het DAS Frame, waarmee een onderbouwing gegeven kan worden voor de beschreven toekomstvisie.

Het doel is het gebouw te optimaliseren zodat gewenste activiteiten en bedrijfsprocessen van de organisatie beter uitgevoerd kunnen worden, waarmee de doelen van de theaterorganisatie beter bereikt kunnen worden. Uitgangspunt zijn dus de doelen van de theaterorganisatie. Hoewel het idee voor de verbetering vanuit iedereen kan komen, worden de doelen vastgesteld op **strategisch niveau van de theaterorganisatie**. Daarom is het van belang dat deze laag verantwoordelijk is voor het eindproduct van deze fase, in latere fasen wordt hierop voortgebouwd.

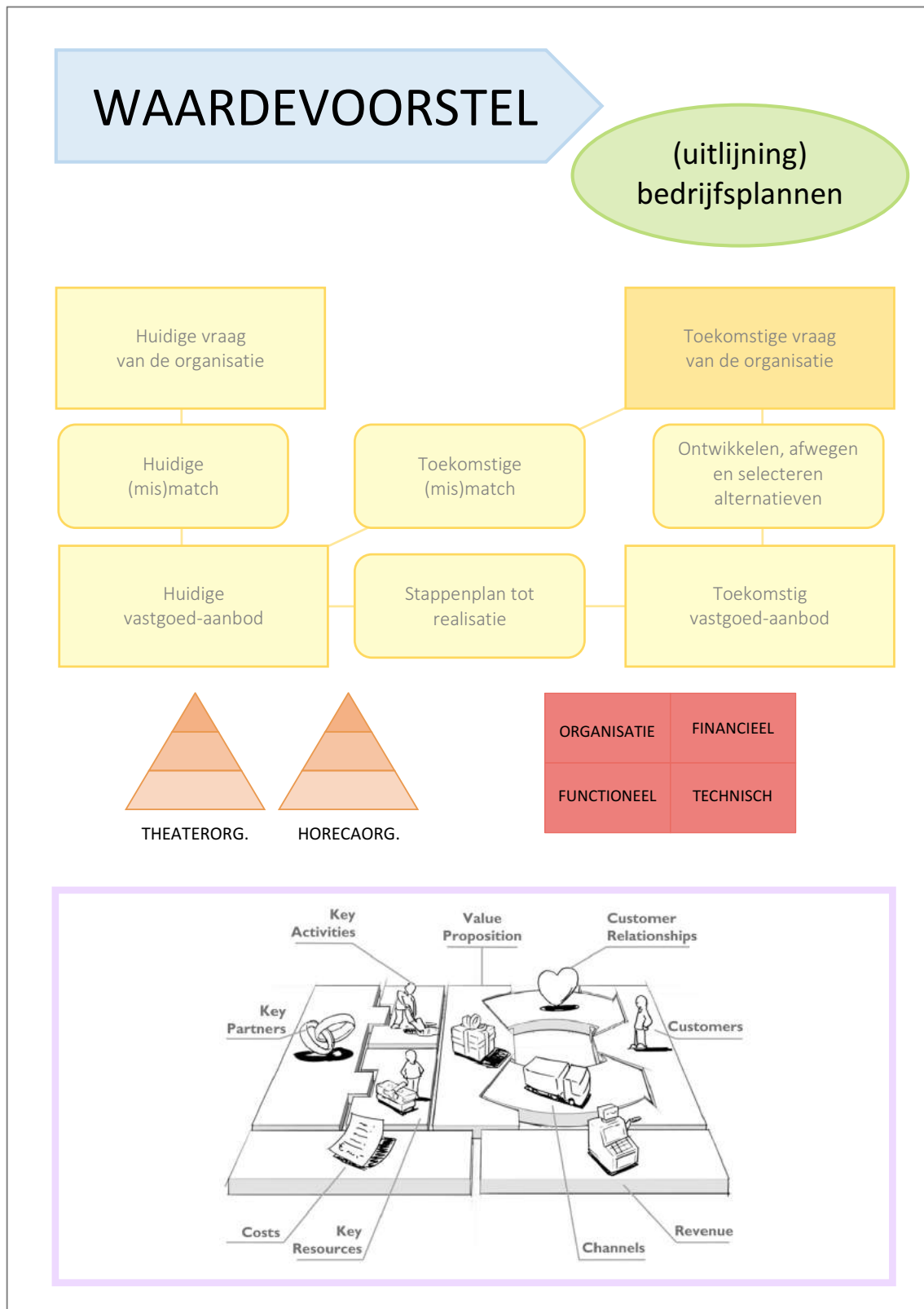
Om een complete toekomstvisie te beschrijven, dient de opgave en het gewenste eindresultaat vanuit **alle perspectieven** bekeken te worden: het organisatorisch, financieel, functioneel en technisch perspectief.

Het **DAS Frame** blijkt een zeer nuttig hulpmiddel te zijn om deze fase te doorlopen (voor uitgebreide toelichting zie hoofdstuk 2, en analyse zie bijlage A.1). Wanneer alle onderdelen van het DAS Frame ingevuld worden, kan er een heldere toekomstvisie geformuleerd en onderbouwd worden. Voor het invullen is een poster ontwikkeld waarop vragen in het DAS Frame staan om de onderdelen te specificeren voor de toepassing binnen dit onderzoeksveld (zie bijlage B.1). Tijdens het invullen van het DAS Frame kunnen de volgende hulpmiddelen bijdragen aan de robuustheid van het eindproduct (voor uitgebreidere toelichting zie bijlage A):

- SWOT Analyse om sterkten, zwakten, kansen en mogelijkheden van de huidige organisatie en het huidige gebouw in kaart te brengen;
- Intern- en doelgroeponderzoek voor huidige wensen en klachten;
- Scenario- en referentieanalyse voor het generen en onderzoeken van verschillende toekomstperspectieven en –mogelijkheden;
- Moodboard voor het visualiseren van een gewenst eindresultaat.



5.3.2 Fase-kaart 2: Waardevoorstelfase

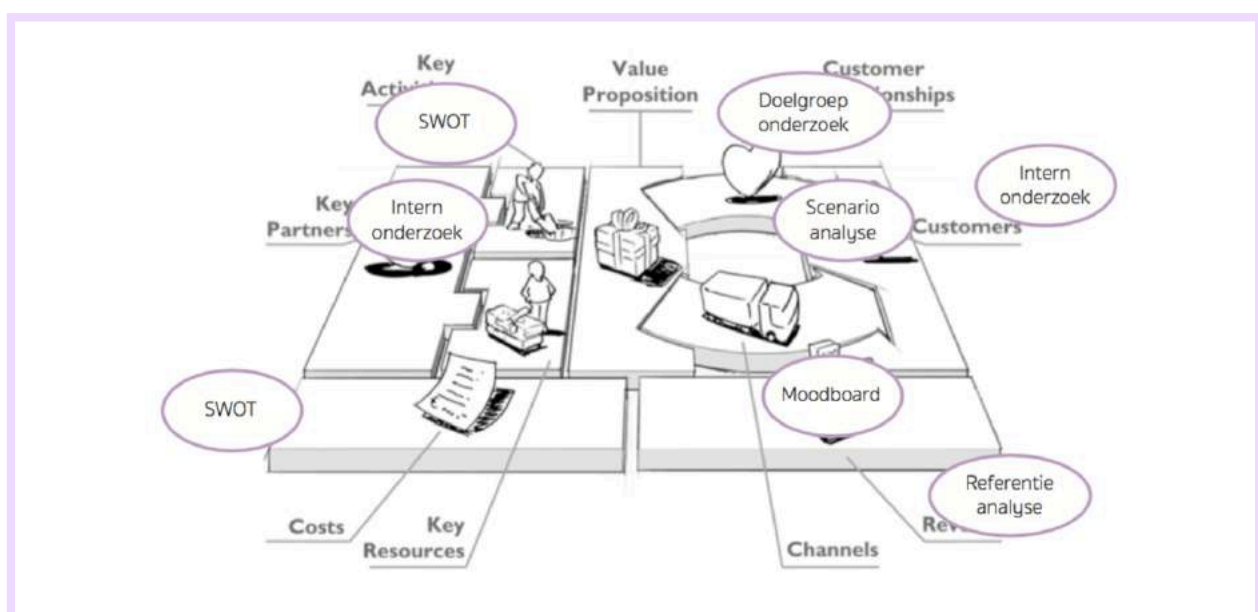


In de **waardevoorstelfase** wordt er nagedacht over op welke manier waarde voor de theaterorganisatie vrijgemaakt kan worden met de nieuwe plannen. Zowel de theater- als horecaorganisatie gaan activiteiten uitvoeren in de te ontwikkelen horecagelegenheid. Door het opstellen van **een bedrijfsplan voor zowel de theater- als horecaorganisatie, én deze twee plannen uit te lijnen**, komt naar voren aan welke voorwaarden voldaan moet worden om de beoogde waarde vrij te maken voor de organisaties. Een bedrijfsplan beschrijft de **toekomstige vraag van de organisaties** (toekomstige doelen, gewenste activiteiten en bedrijfsprocessen). Door de bedrijfsprocessen naast elkaar te leggen zullen overlap en conflicten in hun doelen, activiteiten en bedrijfsprocessen duidelijk worden. Hierdoor kan de synergie en meerwaarde voor beide organisaties vergroot worden en kan worden voorkomen dat de exploitatieopgave door één of beide organisaties onderschat wordt.

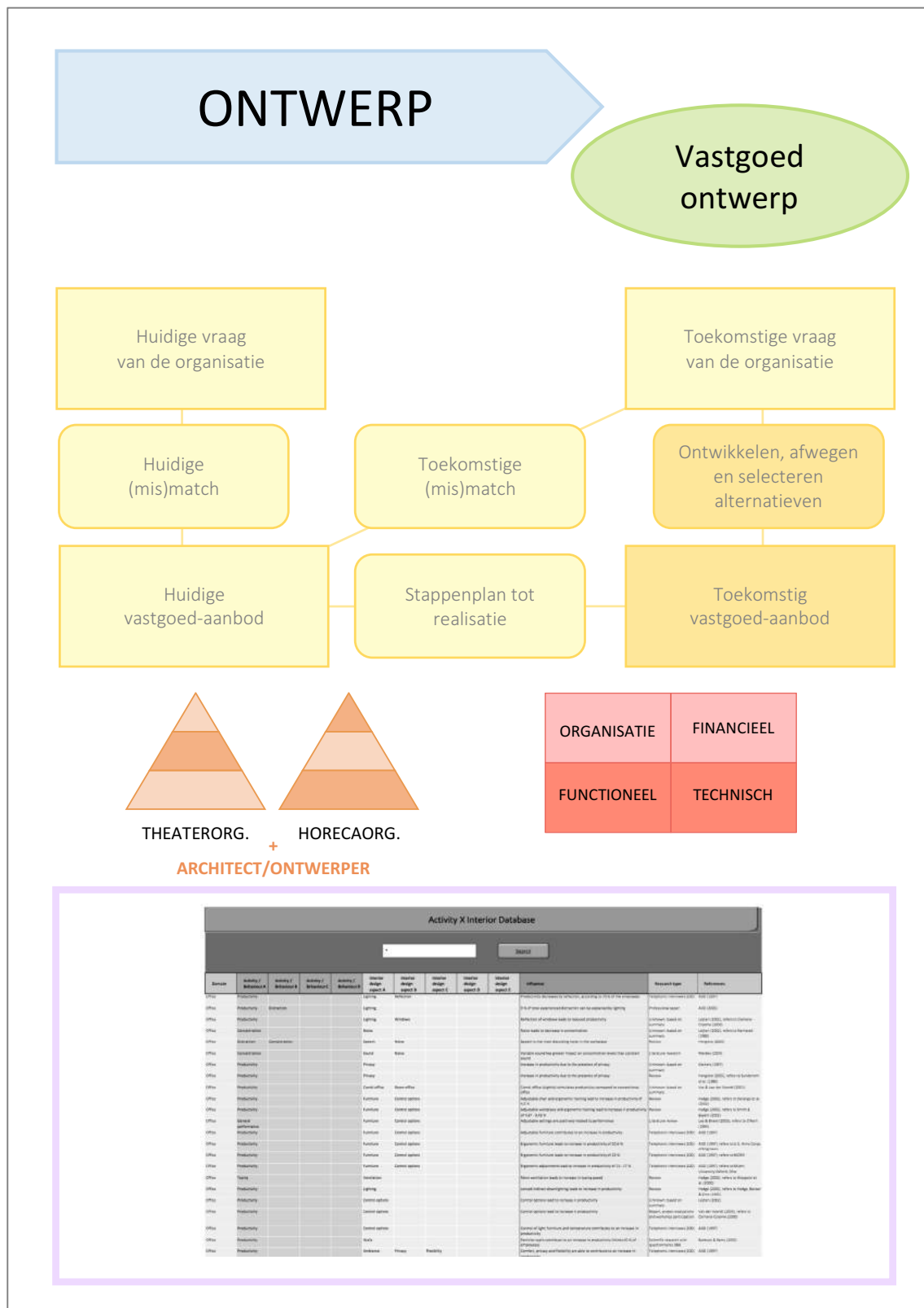
Uitgangspunt zijn de (toekomstige) doelen van de organisaties, dus als vanzelfsprekend dient het **strategisch niveau van de beide organisaties** in deze fase betrokken te zijn. De horecaorganisatie kan, als er nog geen horecaexploitant gevonden is, of de theaterorganisatie het in eigen beheer wil doen, ook gerepresenteerd worden door een horecaconsultant. Het **tactisch niveau van de organisaties** kan goede input leveren over wensen/eisen aan het vastgoed zodat de activiteiten op operationeel niveau zo goed mogelijk kunnen worden uitgevoerd. In de volgende fase worden de eisen vertaald naar een concreet ontwerp, waarbij het tactisch niveau ook waardevolle input kan leveren, ook daarom is het waardevol om dezelfde persoon op dit moment al in het proces te betrekken. Het is van belang het bedrijfsplan én de ontwikkelingsopgave vanuit **alle 4 de perspectieven** te bekijken.

Het **Business Model Canvas** (voor een uitgebreide toelichting zie bijlage A.2) geeft 9 onderdelen waarmee een robuust bedrijfsplan kan worden opgesteld. Centraal in het model staat het “waardevoorstel”. De overige 8 onderdelen geven richting aan de overige aspecten die in het bedrijfsplan moeten worden beschreven om het waardevoorstel te kunnen realiseren. Voor het invullen is een poster ontwikkeld waarop vragen in het Business Model Canvas staan, om de onderdelen te specificeren voor de toepassing binnen dit onderzoeksveld (zie bijlage B.2). Om alle onderdelen van de het Business Model Canvas op een goede manier in te kunnen vullen kunnen andere hulpmiddelen en methoden worden gebruikt, zoals:

- Referentie-analyse horecagelegenheden: Ook onderzoek buiten theatervastgoed of ander cultureel vastgoed, om het aantal varianten zoveel mogelijk te vergroten.
- Doelgroep-analyse: Wie is mijn doelgroep voor de podiumfunctie? Wie is de doelgroep voor de nieuwe horecafunctie? Wat willen en verwachten zij van de horecagelegenheid? Hoe kunnen we hen bereiken?
- Analyse van activiteiten en bedrijfsprocessen: Door een beschrijving van processen in verschillende situaties te maken (horecafunctie voorafgaand aan of tijdens een voorstelling, horecafunctie bij evenementen, horeca in functie op een doordeweekse middag, etc.) kunnen de noodzakelijke activiteiten, de bedrijfsprocessen en benodigde middelen besproken worden.
- Kosten-baten analyse om geldstromen in kaart te brengen



5.3.3 Fase-kaart 3: Ontwerpfase

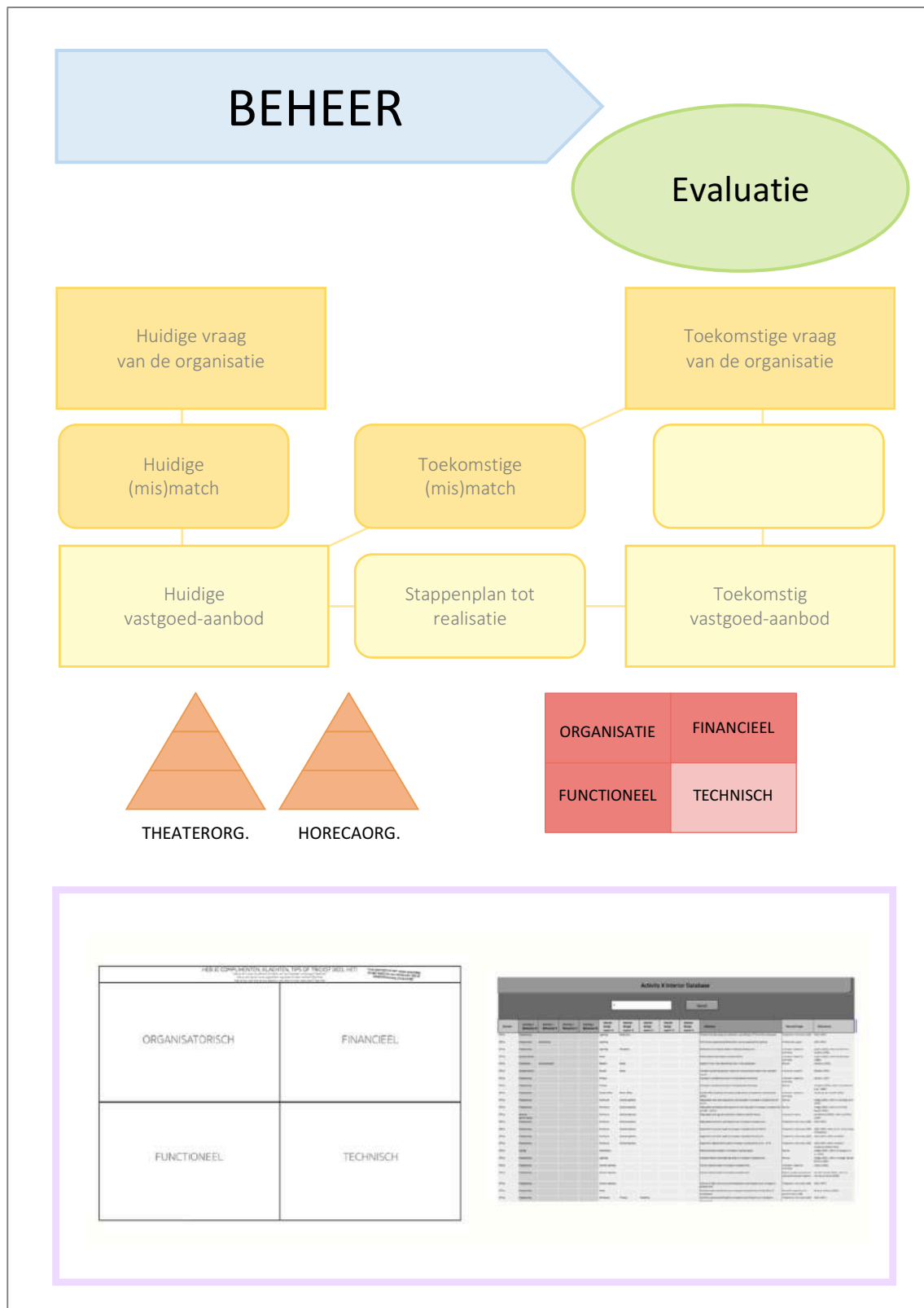


In de **ontwerpfase** wordt de vertaalslag gemaakt van idee en (kwalitatieve) eisen aan het ontwerp naar een **concreet, fysiek ontwerp voor het vastgoed**.

Voor deze vertaalslag wordt een **architect of ontwerper** aangetrokken. **Operationeel niveau van de horecaorganisatie** kan waardevolle input leveren voor de uitwerking van het ontwerp, het **strategisch niveau van de horecaorganisatie** kan een rol spelen door te controleren of haar belangen behartigd blijven. Uit praktijkonderzoek blijkt dat de persoon op **tactisch niveau van de theaterorganisatie** goede input en reflectie kan leveren zodat de belangen van de theaterorganisatie behartigd blijven op zowel strategisch als operationeel niveau. De randvoorwaarden en eisen vanuit organisatorisch- en financieel perspectief zijn in voorgaande fasen vastgelegd. Deze fase betreft de (verdere) vertaalslag vanuit **functioneel- en technisch perspectief**.

Het ontwerpproces wordt vormgegeven door de architect/ontwerper, hier worden in dit model geen hulpmiddelen voor aangedragen. De theaterorganisatie (en horecaorganisatie) kan waardevolle input leveren door kennis voor deze specifieke opdracht – de ontwikkeling van een horecagelegenheid in een theatergebouw – te delen. De kennis van de organisaties kan vergroot worden door **een database met bestaande kennis** van andere theater- en horecaorganisaties. De inhoud van deze database kan bestaan uit “good- and bad-practices” of onderzoeksresultaten. De database kan de herhaling van eerder gemaakte fouten helpen te voorkomen, of kan als inspiratie gebruikt worden voor nieuwe ideeën. Voor een uitgebreidere toelichting van de database, zie bijlage A.

5.3.4 Fase-kaart 4: Beheerfase

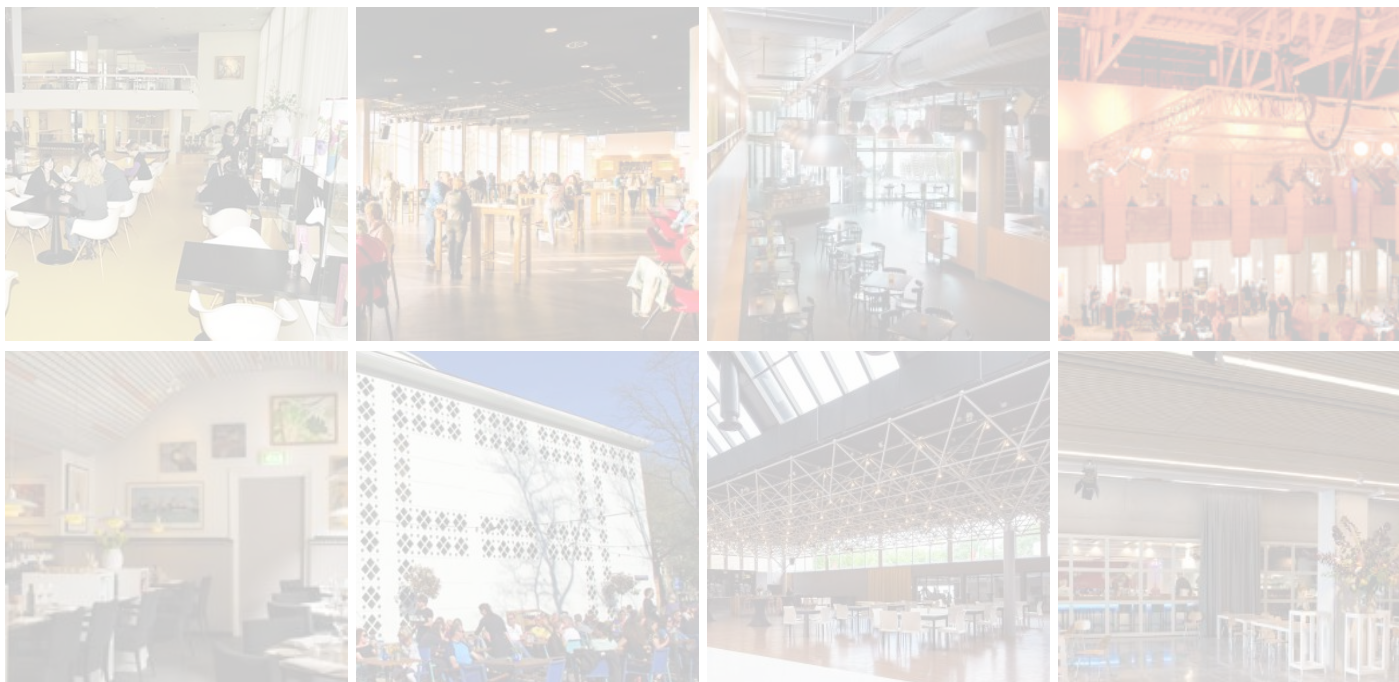


Het herontwikkeld vastgoed wordt in de **beheerfase** in gebruik genomen. **Alle managementniveaus van beide organisaties** dienen samen te werken om de synergie in bedrijfsprocessen en activiteiten te optimaliseren om meerwaarde te creëren.

Een **evaluatie** vindt plaats om de **match tussen organisatie en vastgoed** te onderzoeken. De **vraag van de organisaties** (de activiteiten en/of bedrijfsprocessen) kan worden aangepast om het gebruik van het vastgoed te optimaliseren. Er kan met name input geleverd worden vanuit **organisatorisch, financieel en functioneel perspectief** om veranderingen door te voeren.

De verantwoordelijkheid voor de besluiten m.b.t. de evaluaties ligt op strategisch niveau. Het is echter van belang te onderkennen dat iedereen van de organisatie waardevolle input kan leveren voor de periodieke evaluatiesessies. Voor het leveren van deze input is een **evaluatie-poster** ontwikkeld (zie bijlage B.3). Op de poster kunnen medewerkers, vanuit één van de 4 perspectieven, met post it's feedback geven op de organisatie of op het huidige vastgoed: positief (complimenten van bezoekers, prettige ervaringen tijdens het werk) of verbeterpunten (klachten van bezoekers, dingen waar zij zelf tegenaan lopen, ideeën over hoe het nog beter kan). Hang de poster op een plek waar alle werknemers bij kunnen, zodat zij altijd feedback kunnen geven. Daarnaast kan tijdens evaluatiesessies de **database** gebruikt worden om tot oplossingen te komen of ideeën te genereren.

Indien er wordt gekozen het vastgoed aan te passen (wat een verandering vanuit technisch perspectief betreft), wordt een nieuwe **initiatieffase** gestart en is de vastgoedcyclus weer rond.



6.

Conclusies & Aanbevelingen



6. Conclusies en aanbevelingen

Aan het einde van het onderzoek worden in dit hoofdstuk de antwoorden op de deelvragen en de hoofdvraag samengevat. Daarnaast worden er aanbevelingen gedaan voor nader wetenschappelijk onderzoek en aanbevelingen voor de praktijk.

6.1 Conclusies

In deze paragraaf worden de onderzoeksvragen beantwoord. Deelvraag 1 & 2 betreffen literatuuronderzoek. Deelvraag 3 betreft een praktische vergelijking. Het beantwoorden van deze deelvragen leidt tot een antwoord op de hoofdvraag en de ontwikkeling van het theatervastgoedstrategiemodel.

6.1.1 Deelvragen

Deelvraag 1 & 2: Literatuuronderzoek

1. Welke theoretische modellen zijn er voor het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en hoe is dat van toepassing op dit onderzoeksveld?
2. Welke methodes zijn er voor de procesaanpak?

Vastgoedmanagement

Binnen de definitie van vastgoedmanagement van zowel De Jonge et al. (2009) en Brown et al. (1993) is het doel het vastgoed op een zodanige manier te beheren, dat de activiteiten die in het vastgoed plaatsvinden (operationeel niveau) om de doelen van de organisatie (gesteld op strategisch niveau) te behalen, zo goed mogelijk ondersteunen. Hiermee wordt door het vastgoed de verbinding gelegd (of versterkt) tussen operationeel en strategisch niveau. Binnen het vastgoedstrategieontwikkelingsproces wordt input vertaald naar de gewenste output: een ontwerp voor een mogelijk, gewenste aanpassing van het vastgoed. Binnen dit onderzoeksveld is dat waarschijnlijk een verbetering en/of uitbreiding van het bestaande theatergebouw.

De vastgoedmanagementtheorie stelt dat een organisatie verdeeld kan worden in 3 niveaus; het strategisch, tactisch en operationeel niveau, welke alle drie invloed uitoefenen op de ontwikkeling en/of implementatie van de vastgoedstrategie en daarom input dienen te leveren. Dit onderzoeksveld betreft een ontwikkelingsopgave van een horecagelegenheid in een theatergebouw. Hierbij zijn twee organisaties betrokken: de theaterorganisatie en de horecaorganisatie. Daarnaast worden 4 perspectieven aangedragen om de opgave te bekijken (organisatorisch, financieel, functioneel en technisch). Met de 3 managementniveaus en de 4 perspectieven kan inzicht gegeven worden in de betrokkenheid ("WIE") tijdens het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie.

Het DAS Framework van De Jonge et al. (2009) ("DAS" staat voor "Design Accomodation Strategy") wordt aangedragen nuttig voor het bieden van inzicht in de inhoudelijke aspecten van het proces ("WAT") van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie.



Afb. 75. DAS Frame (eigen afbeelding o.b.v. (Jonge et al., 2009))

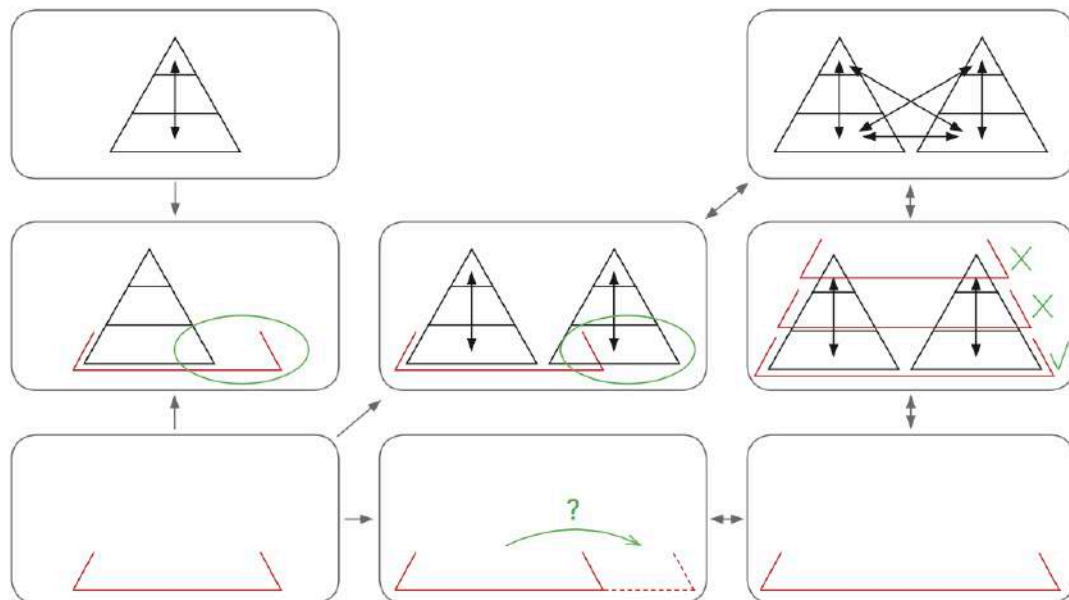
Het DAS Frame bestaat uit 4 hoekstenen:

1. Huidige vraag: bedrijfsprocessen en bijbehorende activiteiten
2. Toekomstige vraag: gewenste bedrijfsprocessen en gewenste activiteiten
3. Huidig aanbod: huidige staat van het vastgoed
4. Toekomstig aanbod: gewenste staat van het vastgoed

En 4 tussenliggende stappen:

1. Vaststellen huidige (mis)match: (mis)match tussen de huidige organisatie (huidige vraag) en het bestaande vastgoed (huidig aanbod);
2. Vaststellen toekomstige (mis)match: (mis)match tussen de toekomstige organisatie (toekomstige vraag) en het bestaande vastgoed (huidig aanbod);
3. Het ontwikkelen, afwegen en selecteren van alternatieven: alternatieven voor mogelijke aanpassingen van het vastgoed (de zoektocht naar een match tussen toekomstige vraag en toekomstig aanbod);
4. Stappenplan tot realisatie: Proces om huidig aanbod te transformeren tot het geselecteerde toekomstige aanbod.

Het DAS Frame aangepast op de praktijk van dit onderzoeksveld (op basis van het veldonderzoek in fase 1). Dit is visueel weergegeven in de afbeelding hieronder:



Afb. 76. Voorstel DAS Frame voor praktijk (eigenlijk afbeelding, gebaseerd op Jonge et al. (2009))

Toelichting afbeelding 76:

- Hoeksteen linksboven: Theaterorganisaties (gerepresenteerd door de driehoek) proberen met hun activiteiten (op operationeel niveau) en bedrijfsprocessen hun doelen (gesteld op strategisch niveau) zo goed mogelijk te behalen.
- Hoeksteen linksonder: Representatie van het huidig theatergebouw.
- Tussenstap links-midden: Er is ruimte in het huidig gebouw voor het uitvoeren van extra activiteiten.
- Hoeksteen rechtsboven: De theaterorganisatie wil haar activiteiten uitbreiden met een uitgebreidere, nieuwe horecaorganisatie (gerepresenteerd door de toevoeging van een tweede driehoek). Het doel is dat de twee organisaties activiteiten uitvoeren waarbij de doelen van de organisatie zelf behaald worden (pijlen in de piramides zelf), maar de activiteiten van de ene organisatie ook bijdragen aan de doelen van de andere organisatie (schuine pijlen tussen de piramides). Omdat de activiteiten van beide organisaties in één ruimte plaatsvinden, moeten deze worden uitgelijnd (horizontale pijl). Het bestaande gebouw kan belangrijke input leveren betreffende de mogelijkheden, maar ook beperkingen voor de toekomstige activiteiten en doelen van beide organisaties.
- Tussenstap midden-midden: Het huidige theatergebouw is waarschijnlijk niet optimaal ingericht voor de gewenste, toekomstige activiteiten en bedrijfsprocessen.

- Tussenstap rechts-midden: Er worden verschillende varianten ontwikkeld voor het toekomstige theatergebouw. Deze varianten worden getoetst op basis van de toekomstige vraag (de toekomstige doelen, gewenste activiteiten en bedrijfsprocessen van de theater- en horecaorganisatie). De meest geschikte variant wordt geselecteerd als het gewenste toekomstig gebouw.
- Hoeksteen rechtsonder: Representatie van het gewenste, toekomstige theatergebouw (met nieuwe horecagelegenheid).
- Tussenstap midden-onder: Er wordt een plan gemaakt om het huidige theatergebouw te transformeren naar het gewenste toekomstig theatergebouw. De verandering zal waarschijnlijk een verbetering of expansie van het huidig gebouw zijn.

Het DAS Frame is een conceptueel model waarin verschillende hulpmiddelen geplaatst kunnen worden ("HOE").

Managementmethodes

De projectmanagementtheorie geeft vrij concrete ontwerpaspecten voor een processtructuur in tijd ("WANNEER"). Er wordt een fasering van 7 fasen voorgesteld om meer inzicht te bieden in de processtructuur. Elke fase wordt afgesloten met een bepaald eindproduct, passend bij de inhoud van de fase ("WAT"). Met name belanghebbenden worden in het proces betrokken ("WIE").

De procesmanagementtheorie is minder specifiek en concreet. Het gaat uit van het benutten van de context van de opgave, een creatieve zoektocht met dynamiek en beweging, en het samenwerken in een netwerk waarin complexiteit en flexibiliteit worden erkent. De procesmanagement gaat ook uit van fasering maar deze moet per project gespecificeerd worden. De theorie geeft ook de aanbeveling voor zachte koppeling tussen de fasen ("WANNEER"). Bovendien moeten er binnen elke fase genoeg varianten ontwikkeld worden om tot een robuust eindresultaat te komen. Elke fase bestaat dan ook uit een divergerend, convergerend en consoliderend deel; overeenkomstig met de vorm van een wyber ("WAT"). Tijdens het proces moeten de direct belanghebbenden betrokken worden. De procesmanagementtheorie raadt aan ook experts te betrekken. De actoren moeten volgens de laatste theorie samenwerken in een horizontaal netwerk waarin kennis en ideeën worden uitgewisseld ("WIE").

Binnen beide theorieën worden, net als binnen de vastgoedmanagementtheorie, een "grabbelton" aan hulpmiddelen aangereikt ("HOE").

Conclusie literatuuronderzoek

De theorieën onderzocht op basis van de eerste twee deelvragen leidden tot ontwerpaspecten om de hoofdvraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden. Deze ontwerpaspecten zijn in onderstaande tabel samengevat.

		THEORIEËN		
		Vastgoedmanagement	Projectmanagement	Procesmanagement
BEOOGD 4-LEDIG INZICHT	WANNEER	Geen houvast	Fasering: 7 fasen	Fasering met zachte koppeling
	WAT	Inhoud DAS Frame	Eindproducten van elke fase (inhoud van de fase)	Wyber
	WIE	2 x 3 managementniveaus, 4 perspectieven	Direct belanghebbenden	Belanghebbenden & experts (in netwerk-samenwerking)
	HOE	Verskillende hulpmiddelen: "grabbelton"	Verskillende hulpmiddelen: "grabbelton"	Verskillende hulpmiddelen: "grabbelton"

Deelvraag 3: Casestudies

3. Wat blijkt uit een vergelijking van theorie en praktijk?

De hierboven besproken ontwerpaspecten beschrijven een kader voor de structuur, inhoud en betrokkenheid van het proces. Deze zijn vergeleken met processen in de praktijk door middel van twee casestudies (hoofdstuk 4). Hieruit kunnen de volgende lessen worden geleerd:

- In de praktijk zijn 4 fasen te herkennen waarin input wordt geleverd door de theaterorganisatie, namelijk de initiatieffase, waardevoorstelfase, ontwerpfase en beheerfase.
- In een netwerksamenwerking tussen horeca- en theaterorganisatie is de kans het grootst dat synergie en meerwaarde voor beide organisaties wordt bereikt.
- Alle partijen moeten goed samenwerken voor optimale kennisuitwisseling. Een duidelijke projectorganisatie, met “spin in het web” die de kwaliteit van het ontwerp voor de toekomstige horecagelegenheid in het oog houdt, kan hieraan veel bijdragen.
- In de start van het proces (initiatieffase) wordt de gewenste toekomstige situatie geformuleerd. Hiervoor kan begonnen worden met een beschrijving van het gewenste resultaat (vastgoed) of met een beschrijving van de visie van de organisatie (vraag aan het vastgoed). Doel is het uitlijnen van deze twee.
- In de initiatieffase is het strategisch niveau van de theaterorganisatie de belangrijkste partij. In waardevoorstelfase wordt ook strategisch niveau van de horecaorganisatie betrokken. Ook tactisch niveau kan waardevolle input leveren in deze fase. Tijdens de uitwerking van het ontwerp voor de horecagelegenheid is input vanuit operationeel niveau van met name de horecaorganisatie zeer waardevol. Het strategisch niveau van de horecaorganisatie bewaakt de belangen van deze organisatie. Het tactisch niveau van de theaterorganisatie kan tijdens deze fase input leveren vanuit operationeel niveau en de belangen op strategisch niveau behartigen. Tijdens de beheerfase is input vanuit alle managementniveaus van belang.
- In de eerste twee fasen zorgt een kijk naar de opgave vanuit alle 4 de perspectieven voor een compleet beeld op de opgave, dit gebeurt ook in de praktijk. In de ontwerpfase wordt er vanuit functioneel en technisch perspectief input geleverd. In de beheerfase vinden veranderingen plaats vanuit organisatorisch, financieel en functioneel perspectief.

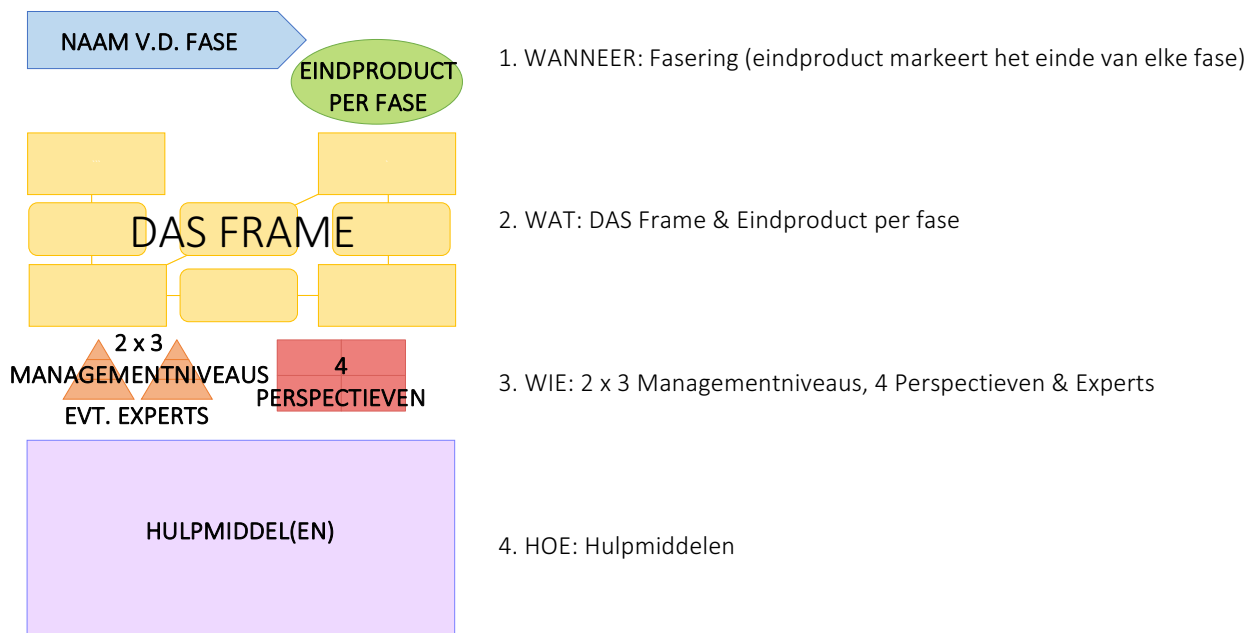
6.1.2 Hoofdvraag

Het hierboven beschreven onderzoeksproces heeft geleid tot een nieuw model. Dit nieuwe model bestaat uit 4 fase-kaarten, waarin de eerdergenoemde ontwerpaspecten zijn gespecificeerd voor de praktijk. Daarmee wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag:

Hoe kan er houvast gegeven worden in het proces van vastgoedstrategieontwikkeling aan een theaterorganisatie, zodat het potentieel van een horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw gebruikt kan worden voor de gewenste waarde voor de theaterorganisatie?

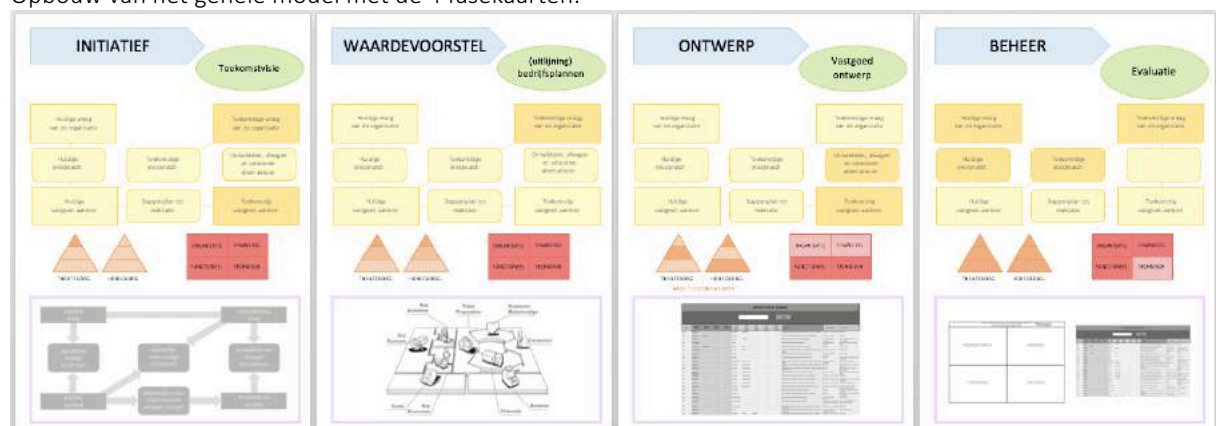
Het ontwikkelde “theatervastgoedstrategie-model” bestaat uit 4 fasekaarten, waarin het eerdergenoemde beoogde 4-ledige inzicht (wanneer, wat, wie, hoe) is gespecificeerd voor dit onderzoeksveld.

De opbouw van elke fasekaart is als volgt:



Afb. 77. Opbouw fasekaart

Opbouw van het gehele model met de 4 fasekaarten:



Afb. 78. Fasekaarten van het nieuwe model (eigen afbeelding)

Dit model heeft als doel theaterorganisaties meer houvast te geven in het proces van strategieontwikkeling en – realisatie van de beoogde horecagelegenheid, in de foyer van hun theatergebouw. Een gestructureerde analyse waarin de opgave vanuit alle perspectieven belicht wordt en de managementniveaus binnen beide organisaties op het juiste moment betrokken worden, biedt de grootste kans op een succesvolle ontwikkeling van de horecagelegenheid. Door samenwerking van de theater- en horecaorganisatie wordt de synergie tussen de organisaties en de meerwaarde voor beide organisaties vergroot. De waarde van een theatergebouw kan hiermee vergroot worden, wat uiteindelijk kan leiden tot een meerwaarde voor de maatschappij.

6.2 Aanbevelingen

6.2.1 Nader wetenschappelijk onderzoek

De aangedragen hulpmiddelen kunnen verder worden uitgewerkt en nader gespecificeerd worden voor praktijk.

Een tweede aanbeveling betreft het praktijkonderzoek. Binnen dit onderzoek zijn slechts 2 casestudies uitgevoerd, met een validatie op basis van inzichten van HTC Concepts. Het uitvoeren van meerdere casestudies kan de bevindingen verder aanscherpen. Niet alleen de bevindingen voor het ontwerp van het vastgoedstrategiemodel, maar ook de bevindingen uit het vooronderzoek.

Binnen dit onderzoek zijn twee casestudies uitgevoerd waarbij de horecagelegenheid (binnen de scope van dit onderzoek) niet door de theaterorganisatie wordt geëxploiteerd. Interessant zou kunnen zijn of het exploiteren van de horeca door de theaterorganisatie, in eigen beheer, meer of minder oplevert (financieel en functioneel gezien) dan uitbesteden.

Op basis van de casestudies lijkt dat synergie tussen beide organisaties gemakkelijker is wanneer de ruimten van beide organisaties gesplitst zijn en als aparte entiteiten worden gebruikt. Intensieve organisatorische en functionele samenwerking is hierbij mogelijk, zoals in Rotterdam, maar de focus op eigen activiteiten blijft. Dit in tegenstelling tot Stanislavski in Amsterdam, waarbij de theater- en horecaorganisatie in één ruimte hun activiteiten uitvoeren. Deze hypothese kan getoetst worden in vervolgonderzoek.

Het proces van vastgoedmanagement is in beperkte mate theoretisch beschreven. De theorie van projectmanagement is deels toereikend, maar mijn theatervastgoedstrategiemodel gaat minder uit van fixatie en reductie van ideeën tot eindresultaat. Het kwalitatieve van de waardevoorstel-fase in mijn model (waarin een bedrijfsplan wordt geschreven) in plaats van de definitie-fase in projectmanagement (waarin een kwantitatief Programma van Eisen wordt geschreven), sluit beter aan bij de theorie van procesmanagement. Projectmanagement gaat uit van fixatie en reductie, terwijl het initiële idee bij vastgoedmanagementprocessen vaak minder concreet is (of zou moeten zijn) om daar direct een projectopgave van te maken. Mijn aanbeveling zou zijn om verder onderzoek te doen naar een tussenvorm tussen project- en procesmanagement om de methode voor vastgoedmanagement nader wetenschappelijk uit te bouwen en onderbouwen.

6.2.2 Praktijk

Het theatervastgoedstrategiemodel biedt een advies voor een gestructureerde aanpak in de praktijk (hoofdstuk 5). Het model beschrijft een proces van vier fasen voor middel van fase-kaarten. Het volgen van het model biedt een grotere kans op een succesvolle ontwikkeling van de horecagelegenheid. Op de fase-kaarten wordt onder andere geadviseerd vanuit welke perspectieven de opgave bekeken dient te worden en welke managementniveaus wanneer betrokken dienen te worden. Door samenwerking van de theater- en horecaorganisatie en actieve kennisuitwisseling wordt de synergie tussen de organisaties en de meerwaarde voor beide organisaties vergroot.

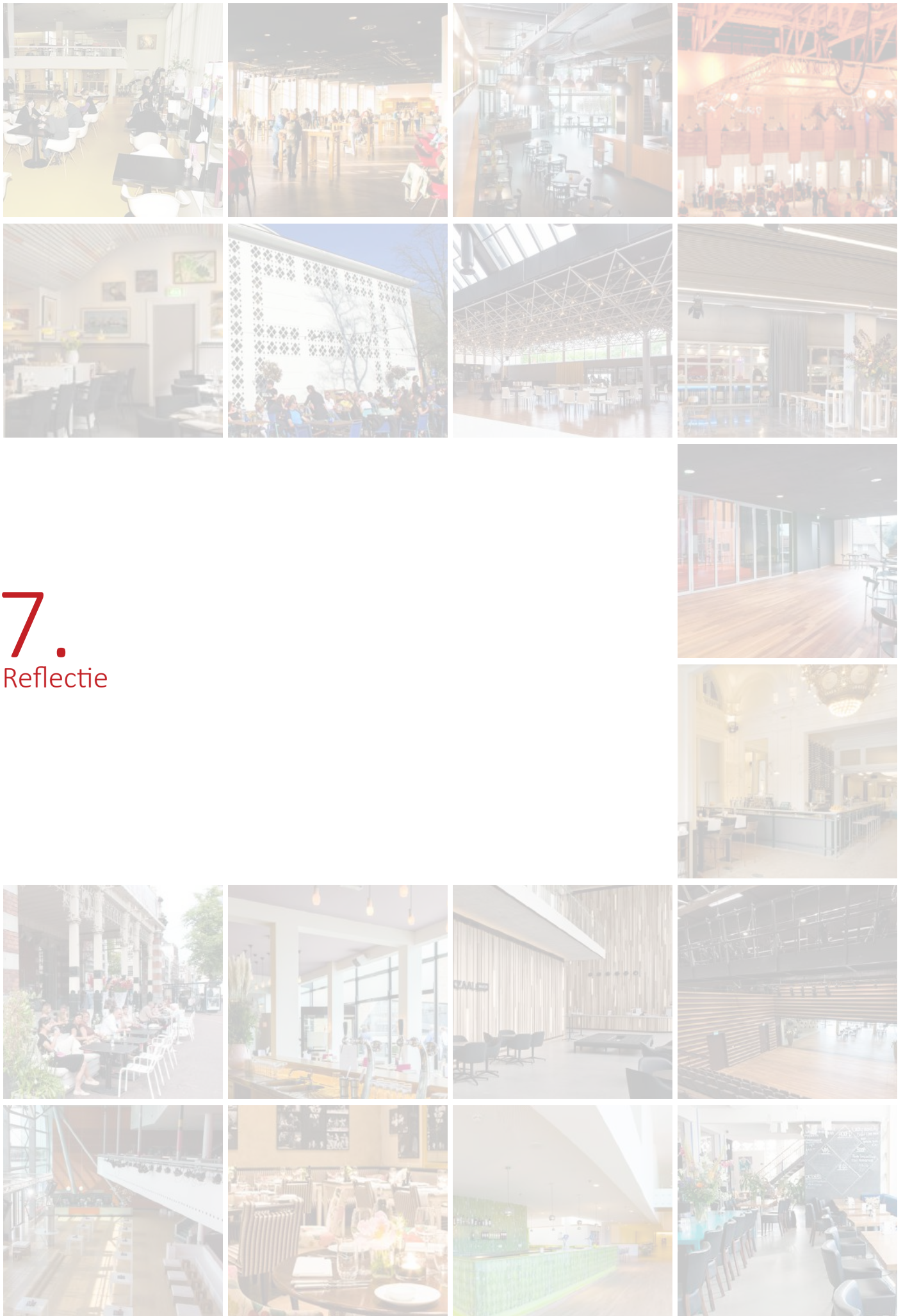
In de waardevoorstelfase van het vastgoedstrategiemodel, waarbij de focus ligt op het formuleren van de “toekomstige vraag” in het DAS Frame, met behulp van het Business Model Canvas, is het gewenste gedrag van gebruikers van groot belang. Marktonderzoek is daarvoor een geschikte werkwijze. In mijn onderzoek ben ik

echter geen theaterorganisatie tegengekomen die uitgebreid marktonderzoek heeft uitgevoerd. Dit marktonderzoek kan verschillende vormen hebben.

- Er kan een onderzoek door de theaterorganisatie uitgevoerd worden naar huidige bezoekers en hun wensen en verwachtingen.
- Een doelgroep analyse vanuit het aanbod van de podiumfunctie is een ander perspectief, conclusie daarvan kan zijn dat er verbreedt moet worden in het aanspreken van doelgroepen. Daar zou ook de horecagelegenheid bij kunnen helpen.
- Het aanbod in de omgeving is ook van invloed (dit bleek reeds in paragraaf 1.3.3); wat is er reeds en hoe staat het theatergebouw in haar omgeving. Een analyse hiervan kan uitgevoerd worden op lokaal niveau, maar ook op regionaal, of zelfs bovenregionaal. Deze analyse kan uitgevoerd worden vanuit het perspectief van de podiumfunctie (waar de horecafunctie op aansluit) of naar de horecafunctie als op zichzelf staande entiteit.

Trends en ontwikkelingen in andere sectoren kunnen ook waardevolle input leveren. Een voorbeeld is de Rotterdamse Schouwburg die de trend van digitalisering heeft overgenomen en een grote ledwand in de foyer heeft ontworpen. Op deze ledwand wordt kunst, cultuur en nieuws gepresenteerd. Hiermee verbreed de Rotterdamse Schouwburg haar functie en versterkt ze haar identiteit als “huiskamer van de stad”.

De Stadsschouwburg Amsterdam kan gezien worden als voorbeeld hoe er gezocht kan worden naar nieuwe manieren van programmering. Zij zijn experimenteel in het ontwikkelen van hun podiumfunctie met onder andere “Expanding Theatre”, een concept waar podiumkunsten door het gehele gebouw van de Stadsschouwburg Amsterdam worden geprogrammeerd. De horecagelegenheid kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren door versmelting van podium- en horecafunctie. Ook is het gebouw van Islemunda, waarin er een hefband geplaatst is tussen de theaterzaal en foyer een mooi voorbeeld van hoe de horeca- en podiumfunctie intensief samen kunnen werken. Uiteraard is dit afhankelijk van de architectuur van het gebouw en is dit in bestaande theatergebouwen vaak niet op deze specifieke manier mogelijk.



7.
Reflectie

7. Reflectie

De reflectie op dit onderzoek is gebaseerd op 6 kwaliteitscriteria (op basis van de criteria opgesteld door Braster (2000, pp. 59-80)). De 4 aspecten waarop gereflecteerd moet worden, gevraagd vanuit de master of Science Architecture, Urbanism & Building Sciences (TU Delft, 2016), komen binnen deze criteria aan bod.

De 6 kwaliteitscriteria (o.b.v. de criteria opgesteld door Braster (2000, pp. 59-80)):

1. Controleerbaarheid
2. Interne Validiteit
3. Externe Validiteit
4. Betrouwbaarheid
5. Bruikbaarheid
6. Efficiëntie

De 4 aspecten gevraagd vanuit de TU Delft (2016):

1. Relatie tussen onderzoek en ontwerp
2. Relatie tussen het thema van het afstudeerlab en het onderzoeksobject gekozen door de student
3. Relatie tussen methodes binnen het afstudeerlab en de methode gekozen door de student
4. Relatie tussen onderzoek en bredere sociale context

Controleerbaarheid

Controleerbaarheid betreft transparantie. Een uitleg van de onderzoeksmethode en -aanpak, en (de onderbouwing van) de resultaten van het onderzoek moet voor iedereen toegankelijk, leesbaar en duidelijk zijn. Op die manier kan iedereen het onderzoeksproces volgen en interpreteren (o.b.v. Braster (2000, pp. 61-62)).

De basis van het onderzoek is naast een literatuurstudie, een praktijkonderzoek met twee casestudies. Er is informatie gezocht op het internet en in het stadsarchief van Amsterdam. Verder zijn er citaten uit de open interviews gebruikt en informatie uit beleidsdocumenten. Het opzetten van een casestudie database waarin al het bronmateriaal terug te vinden is, is in beperkte mate van toepassing. Er is vooral gebruik gemaakt van een referentielijst, die herleidt tot de bronnen.

Interne validiteit

Validiteit gaat over de kwaliteit van de metingen (o.b.v. Braster (2000, pp. 62-74)). Interne validiteit betreft de kwaliteit van de relatie tussen de bevindingen en conclusies binnen het onderzoek.

In dit onderzoek is gezocht naar uitspraken om houvast te bieden aan het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en –realisatie in de theatersector. Relaties tussen theorieën onderling zijn onderzocht en geclassificeerd binnen processtructuur (“wanneer”), betrokkenheid (“wie”) en inhoud (“wat”). De conclusies van de deelvragen worden onderling aan elkaar gelinkt en ondersteunen elkaar. Het denkproces is in tekst uitgeschreven waarmee de rechtvaardiging en ondersteuning van gebruik van data, via bevindingen naar conclusies is onderbouwd.

De ontwerpaspecten waarmee de case-analyses zijn uitgevoerd hebben een hoge mate van abstractie. In de conclusies van hoofdstuk 2 & 3 worden deze zo specifiek mogelijk gedefinieerd. De analyses van de casestudies zijn gebaseerd op een grote mate van interpretatie van de onderzoeker. Door het zo nauwkeurig mogelijk beschrijven van de ontwerpaspecten waarmee de casestudies zijn uitgevoerd en het zo nauwkeurig mogelijk toelichten van de interpretaties is de analyse transparant gemaakt.

Voor de casestudies zijn meerdere databronnen gebruikt (data-triangulatie). De verzamelde onderzoeksgegevens binnen de casestudies zijn geïnterpreteerd vanuit de vastgoed-, project- en procesmanagementtheorie (theoretische triangulatie). Dit leidt tot grotere validiteit. Wel moet worden opgemerkt dat de gebruikte data voor de casestudies beperkt is. Bovendien zijn de casebeschrijvingen voor een groot deel gestoeld op uitspraken van respondenten in de interviews. Er zijn 4 interviews gehouden voor het praktijkonderzoek beschreven in hoofdstuk 4. De resultaten van de casestudies zijn gekleurd door de informatie uit deze interviews.

De quotes, casestudies en onderzoeksbevindingen zijn ter controle voorgelegd aan de respondenten. Zij hebben allen hun goedkeuring gegeven voor gebruik van de gegevens.

Externe validiteit

Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid. Deze is binnen dit onderzoek beperkt wegens het beperkte aantal casestudies. De casestudies zijn echter geselecteerd op basis van een enquête onder medewerkers van Theateradvies bv. Bovendien zijn de casestudies gebaseerd op een beperkt aantal bronnen. Belangrijke bronnen zijn de interviews welke mogelijk een “kleuring” geven aan de casestudies. De cross-case analyse van de twee casestudies is gevalideerd door middel van inzichten vanuit HTC Concepts. Dit draagt positief bij aan de externe validiteit. Daarnaast zijn de casestudies en geselecteerd op basis van een enquête onder medewerkers van Theateradvies bv en representatief voor het onderzoeksveld (vooral voor grote theaterorganisaties).

Er is meerdere malen gereflecteerd op het onderzoek door begeleiders op de TU Delft, L. Lousberg en H. Vande Putte en door praktijkbegeleider G. Borgdorff, directeur Theateradvies. Feedback vanuit dezen is meegenomen in het rapport. Het onderzoek is ook besproken met J. de Leeuw en T. Rietveld. Ook feedback vanuit hen is meegenomen in het uiteindelijke rapport. Dit draagt positief bij aan de externe validiteit. Toetsing van het theateervastgoedstrategiemodel (nog) niet gebeurd in de praktijk, dit zou de externe validiteit kunnen vergroten.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid gaat over de “metingen die onafhankelijk moeten zijn van onderzoeker, tijd en meetinstrument. Dat betekent dat bij een gelijkblijvend te meten object bij iedere meting dezelfde uitslag moet ontstaan” (Braster, 2000, p. 74). Braster (2000, p. 75) schrijft dat de grote mate van flexibiliteit in casestudies kan leiden tot het in twijfel trekken van de betrouwbaarheid van de casestudies. Er is vaak sprake een iteratief proces tot theorieontwikkeling, waarbij wordt gestart met globale vragen en een nog niet concreet conceptueel model. Dit was ook het geval in dit onderzoeksproces.

Dit onderzoek betreft een kwalitatief, exploratief en ontwerpend onderzoek. Het uitgangspunt binnen dit onderzoek was het begrijpen van de situatie door zoveel mogelijk relevante informatie te verzamelen tijdens interviews. Binnen dit onderzoek bestond de vragenlijst voor de interviews (mijn “meetinstrument”) voor het veldonderzoek in de eerste fase uit slechts één vraag, namelijk: “Wat is jullie [de theaterorganisatie, red.] visie op en aanpak voor het ontwikkelen, realiseren en beheren van de horecagelegenheid in een theatergebouw?”. Voor de casestudie bestond de vragenlijst ook uit één vraag: “Hoe zag het proces van ontwikkelen en realiseren van de vernieuwde foyer en horecagelegenheid eruit?”. Uiteraard is er in interviews doorgevraagd wanneer nodig, maar met één vraag (“meetinstrument”), is betrouwbaarheid binnen de definitie van Braster (2000) is niet zozeer van toepassing. Wat wel gezegd kan worden is dat informanten betrouwbaar over kwamen, en hebben zij veel ervaring, kennis en expertise binnen de sector. Bovendien zijn informanten veelal zijn gecontacteerd op aanraden van, en binnen het netwerk van, Theateradvies bv; een zeer gewaardeerd adviesbureau binnen de theatersector op nationaal en internationaal niveau met zeer veel kennis en ervaring binnen deze sector.

Bruikbaarheid

De bruikbaarheid voor de praktijk was een van de belangrijkste uitgangspunten van dit onderzoek. Het rapport is daarom geschreven in het Nederlands, bevat geen “moeilijk wetenschappelijk taalgebruik” en zo min mogelijk vakjargon waardoor het voor theaterorganisaties goed te lezen en gebruiken is, al dan niet in samenwerking met een adviseur.

Het ontwikkelde theatervastgoedstrategie-model is beschreven in een apart hoofdstuk. Theaterorganisaties hoeven in principe alleen dat hoofdstuk te lezen om inzicht te krijgen in de voor hen de bruikbare onderdelen van het onderzoek.

G. Borgdorff, directeur Theateradvies bv, praktijkbegeleider over het onderzoek en onderzoeksresultaat:

"Jouw onderzoek heeft een goed model opgeleverd. Ik weet niet of een theaterdirecteur zelf in staat is om het model direct toe te passen op de eigen organisatie en het eigen gebouw, maar hij of zij heeft met jouw model wel een goed raamwerk om een adviseur in te huren en om het werk van die adviseur aan te kunnen toetsen. Om te zorgen dat theaters zich bewust zijn van de mogelijkheden die het model biedt, zou het goed zijn als je een zeer toegankelijk leesbaar artikel schrijft in de vakbladen voor theater en horeca."

T. Rietveld, directeur HTC Concepts bv, over het onderzoek en onderzoeksresultaat:

"Het onderzoek is zeer goed uitgewerkt en heeft een prachtige, heldere opbouw. Het betreft een zeer relevant onderwerp, welke aan de orde van de dag is bij vele theaters in Nederland. Vanuit een groter perspectief is het vraagstuk ook veel groter; er zijn te veel theaters in Nederland. Velen met dezelfde (financiële) problemen, waarbij de horecaexploitatie vaak als de redder van de theaterorganisatie wordt gezien."

Om bijtijds de scope en visie van de gemeenten, de theaterdirecties en vastgoedpartijen scherp te stellen is dit onderzoek zeer waardevol. De richting die Sophie aangeeft kan veel helderheid en inzichten bieden. De verschillende invalshoeken blijven het goed mogelijk maken om met de aangegeven methodiek keuzes te maken per theater. Tegelijkertijd maakt deze keuzevrijheid een scherpe eindconclusie lastig. Er is niet 1 juiste uitkomst, maar Sophie geeft wel duidelijk de proceslijn aan die gevolgd zou moeten worden. Het onderzoek verdient het om verder uitgewerkt te worden en wellicht wordt het model in de praktijk getoetst. Zo kan model verder worden ontwikkeld en de bruikbaarheid in de praktijk vergroot worden. Een publicatie in (inter)nationale vakbladen en een bericht aan de culturele organisatie zou goed zijn om instellingen te attenderen op het onderzoek. Zodat dit niet verdwijnt op een stapel in de kast."

J. de Leeuw, gebouwbeheerder Rotterdamse Schouwburg, over het onderzoek en onderzoeksresultaat:

"Je hebt een indrukwekkend model ontwikkeld. Mijn ervaring is dat het inderdaad een complex samenspel is om met een gebouweigenaar, een ontwerper, een theaterorganisatie, een horeca-ondernemer en leveranciers tot een goed functioneel en aantrekkelijk en op de doelgroep afgestemd ontwerp te komen. Een goed stappenplan helpt bij een dergelijk proces en geeft op de moeilijke momenten houvast. Naar mijn idee kan dit model, indien consequent toegepast en gedragen door de partijen, bij grote projecten de kwaliteit van de oplossing zeker verbeteren."

Bovenstaande uitspraken geven aan dat het onderzoek zeer goed scoort op bruikbaarheid in de praktijk. Verdere uitwerking en toetsing in de praktijk zou dit nog kunnen vergroten.

Dit onderzoek is een kwalitatief, exploratief en ontwerpend onderzoek geweest. In de eerste fase van dit onderzoek is uitgebreid aandacht besteed aan het gestructureerd in kaart brengen van het algemeen beleid binnen de theatersector, met de huidige trends en ontwikkelingen, de na te streven doelen en de uitdagingen. Dit legde de basis voor het opstellen van de onderzoeksvragen die leiden tot de conclusies. Vervolgens is een procesmodel ontworpen waarbij inzichten uit de vastgoedmanagement-, project- en procesmanagementtheorie worden gecombineerd. Dit, samen met de bevindingen uit het veldonderzoek, heeft geleid tot een nieuwe inzichten met betrekking tot deze theorieën.

Aan het begin van het onderzoek werd als doel gesteld een concreet model te ontwikkelen, als het ware een stappenplan. Dit bleek echter niet mogelijk. Managementtheorieën zijn niet voorschrijvend in de zin dat het protocollen zijn, met een stappenplan wat kan leiden tot een bepaald resultaat. Er is een hoge mate van abstractie: er bestaat geen managementtheorie die de dingen vóórschrijft. Er bestaan wel theorieën die de dingen beschrijven waardoor je tot meer inzicht komt. Bovendien zijn we bij het "vangen" van - een onderdeel van - de werkelijkheid beperkt in afbeeldingen en tekst. Daarmee is de deze wetenschap, naar mijn mening, in sommige gevallen beperkt.

Het nieuwe model zoals gepresenteerd in dit onderzoek beschrijft fasen om te komen tot het gewenste resultaat. Maar ook dit model bevat een hoge mate van abstractie. Daarmee is het ook meer beschrijvend. Het model is een theoretische leidraad, een “voertuig”, voor de theaterorganisatie om uiteindelijk te komen tot de ontwikkeling van een horecagelegenheid in een theatergebouw die zo goed mogelijk bijdraagt aan de beoogde waarde voor de organisatie. Wegens de hoge mate van abstractie is toepassing wellicht ook mogelijk op andere organisaties, maar ook dit zou een onderzoek in de praktijk moeten uitwijzen.

Daarnaast is een nevenproduct van dit onderzoek de onderzoeksmethode zoals gepresenteerd in de tabel op pagina 51. Dit zou gezien kunnen worden als theoretische bijdragen door een vergelijking tussen en combinatie van ontwerpend onderzoek en inductief onderzoek.

Efficiëntie

Ten eerste heeft het feit dat ik naast de master Real Estate & Housing, en het uitvoeren van dit onderzoek, een tweede opleiding volg voor een flinke uitdaging gezorgd. De verdeling van tijd en met name het wisselen in focus tussen de verschillende studies kostte meer energie dan verwacht en heeft geleid tot een langer afstudeerproces dan vooraf gepland. Vanaf oktober 2016 is gekozen voor een andere werkwijze met planning waarin niet langer continu werd geswitcht tussen activiteiten, maar waarin ik minimaal een week aaneengesloten aan dit onderzoek kon werken. Vanaf februari 2017 heb ik de activiteiten aan mijn tweede opleiding drastisch verminderd om de laatste fase van het onderzoek met een heldere focus en zonder te veel afleiding te kunnen doorlopen. Voor vervolgonderzoek heb ik geleerd dat het noodzakelijk is, zeker in een ontwerpend onderzoek, dat je al je focus hierop kunt richten om in de noodzakelijke “flow” te kunnen raken en blijven. Ik adviseer studenten die tijdens het uitvoeren van hun afstudeeronderzoek een tweede opleiding volgen (of andere tijd- en energie-rovende nevenactiviteiten uitvoeren) dan ook om de activiteiten hiervoor tijdens de P2-P5 periode (tijdelijk) te beëindigen.

Daarnaast hadden de onderzoeksvragen in het begin van het proces nog een globaal karakter en de onderliggende theorie was nog in ontwikkeling. Dit zorgde voor complexiteit in het onderzoeksproces, omdat een helder beeld over de weg naar het eindresultaat toe ontbrak.

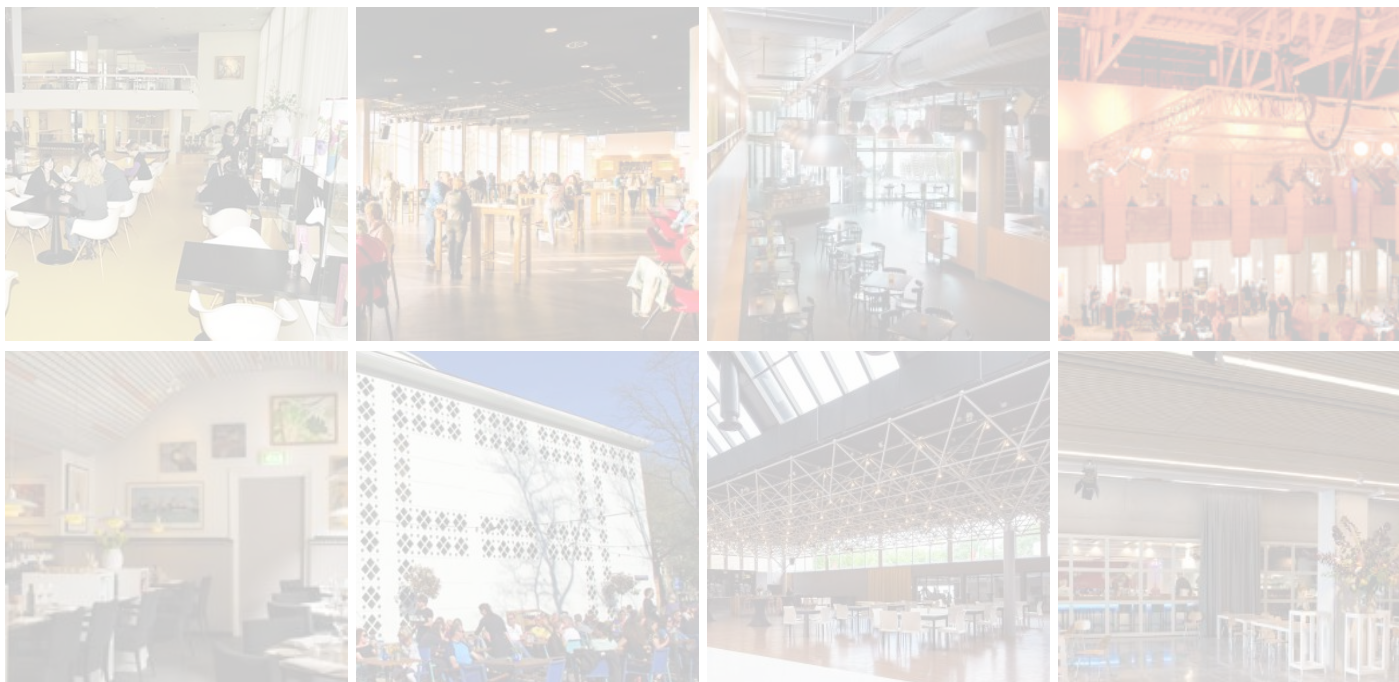
De meest logische volgorde is het uitvoeren van literatuuronderzoek, waarna de praktijk getoetst kan worden op de gevonden aspecten. In dit onderzoek liepen literatuuronderzoek en praktijkonderzoek vrijwel gelijk op. De literatuurstudie bleef achter op de datacollectie voor het praktijkonderzoek. Het verzamelen van bruikbare data voor casestudies was daardoor (en door het globale karakter van de onderzoeksvragen) moeilijk, omdat in eerste instantie niet geheel duidelijk was naar welke data gezocht werd. Voor de datacollectie van de casestudies zijn interviews uitgevoerd en zijn documenten gezocht en geanalyseerd. Het zoeken naar de juiste documenten en het verwerken hiervan kostte meer tijd dan verwacht.

Tijdens het verzamelen van de data zijn reeds verschillende ontwerpen gemaakt voor het theateervastgoedstrategiemodel, waarbij gezocht werd naar synthese tussen theorie en praktijk. Echter, het zoeken naar synthese was lastig omdat het onderzoek zeer breed was er geen eenduidige weg naar het eindresultaat was. Er was een berg data verzameld in literatuurstudie en praktijkonderzoek, maar er was geen goed “recept” om tot het gewenste resultaat te komen. Dit resulteerde in een iteratief proces waarin talloze ontwerpen zijn gemaakt. Het was een constante zoektocht naar een nieuw model, maar de modellen voldeden niet aan de vooraf gestelde eisen of ze konden niet transparant gemaakt worden.

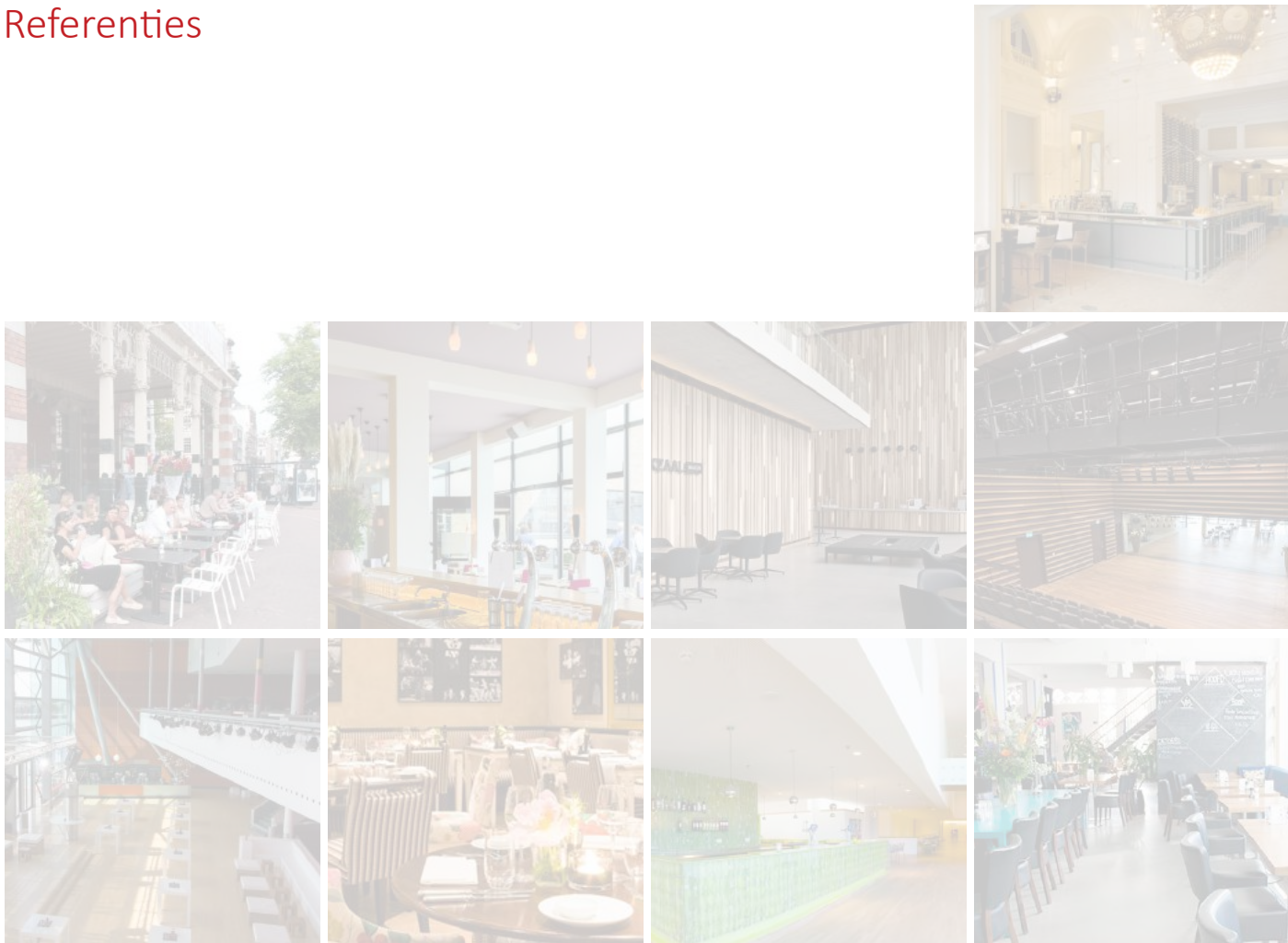
Het ontwerpende karakter van het onderzoek heeft me lang in een verkeerde richting van uitwerken gedreven. Het rapport werd als geheel geschreven, waarbij er te veel focus op de conclusie was. Bovendien bleek een hogere mate van abstractie nodig dan vooraf gedacht. Terwijl tegelijkertijd aandacht voor details nodig was om het onderzoek transparant te maken.

Na oktober 2016 is er gekozen voor een nieuwe, meer gefaseerde werkwijze. Er is bewust meegenomen dat het een ontwerpend onderzoek is. De uitgangspunten voor het nieuwe model (wanneer, wat, wie, hoe) dienden als basis voor het literatuuronderzoek. De literatuur is opnieuw geordend aan de hand van de beoogde inzichten en de theorie is meer uitgebreid beschreven. Dit leidde tot een meer concreet theoretisch kader waarmee vervolgens

de casestudies zijn uitgevoerd. De casestudies zijn herschreven op basis van de reeds verzamelde data (februari – juli 2016). In korte tijd is het rapport helemaal opnieuw opgebouwd. De nieuwe aanpak voor het schrijven van het rapport heeft in een rapport opgeleverd met een duidelijke opbouw en structuur, waar op een transparante manier naar de conclusies is toegewerkt.



Referenties



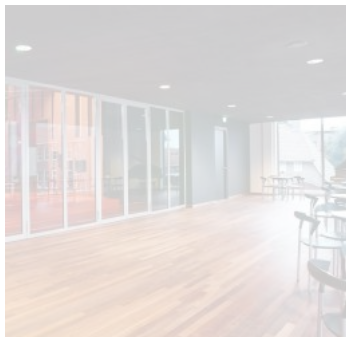
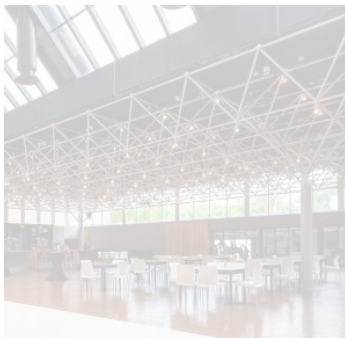
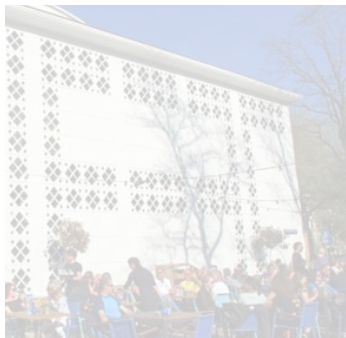
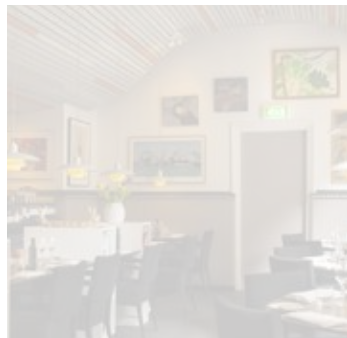
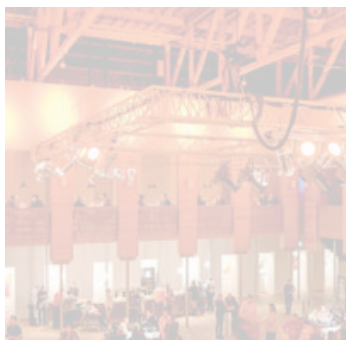
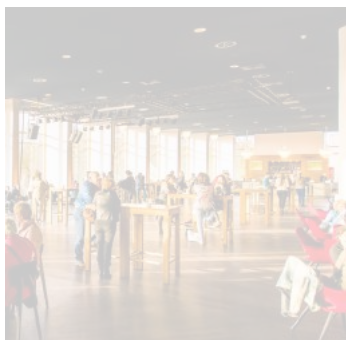
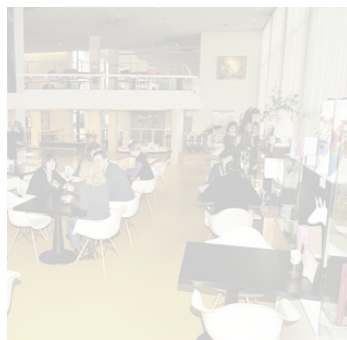
Referenties

- AD. (2009, 28 april). Verbouwing moet schouwburg gezellig maken. *Algemeen Dagblad*. Retrieved from <http://www.ad.nl/ad/nl/1038/Rotterdam/article/detail/1993943/2009/04/28/Verbouwing-moet-schouwburg-gezellig-maken.dhtml>
- Alexander, E., Carpentier Alting, M., Van der Krogt, N., Logger, B., & Wevers, N. (2007). *Theaters in Nederland sinds de zeventiende eeuw*. Harderwijk: Theater Instituut Nederland in samenwerking met P.S. Items.
- Ali, Z., McGreal, S., Adair, A., & Webb, J. (2008). Corporate Real Estate Strategy: A Conceptual Overview. *Journal of Real Estate Literature*, 16(1), 1-22.
- Appleton, I. (1996). *Buildings for the performing arts, a design and development guide*. Bath: The Bath Press.
- ArchitectureReview. (2013). Typology: Opera Houses. Retrieved from <https://www.architectural-review.com/archive/typology/typology-opera-houses/8653735.article>
- Beenker, E. B., H. (G.D.). interview met Jan Zoet. 'Ik wilde altijd al dat kunstenaars in de schouwburg zouden wonen, dat het hun huis zou zijn.'. *Puntkomma*.
- Bekkering, T., Glas, H., Klaassen, D., & Walter, J. (2001). *Management van processen; succesvol realiseren van complexe initiatieven*. Utrecht: Spectrum.
- Blommers, C. (2015, 9 februari). BN'ers boos om sluiting 'fijnste theater van Nederland'. *Algemeen Dagblad*.
- Boeijen, v. A., Daalhuizen, J., Zijlstra, J., & Schoor, v. d. R. (2013). *Delft Design Guide*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Braster, J. F. A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.
- Brouwer, A. (Interview 2016, 24 februari) *Interview Arno Brouwer, Marketing & Communicatie, Programmacoördinatie Islemunda/Interviewer: S. Stravens*.
- Brown, R. K., Arnold, A. L., Rabianski, J. S., Carn, N. G., Lapidés, P. D., Blanchard, S. B., & Rondeau, E. P. (1993). *Managing Corporate Real Estate*. New York: John Wiley.
- Bruijn, J. A. de, Heuvelhof, E. F. ten, & In 't Veld, R. J. (1998). *Proces Management*. Schoonhoven: Academic Service.
- CBS. (2017). Bedrijven; bedrijfstak Theaters en Schouwburgen. Retrieved from <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81589ned&D1=a&D2=1361-1362&D3=l&VW=T>
- Chasse (G.D.). *Sfeerfoto Chasse theater*. Retrieved from <https://www.chasse.nl/>
- Crobach, L. (2016). *Graduation Thesis: Framing behaviour by interior design*. Delft: TU Delft
- Cultuurpersbureau. (2013, 15 oktober). Horeca en Kunst: Geen vanzelfsprekend huwelijk. *Cultuurpersbureau*.
- Daamen, M. (2002). *De Schouwburg Ontsloten; Beleidsvisie van de directeur van de Stadsschouwburg Amsterdam*. Amsterdam.
- Daamen, M., & Meijler, J. (2012). *Tien jaar Expanding Theatre*. Amsterdam: Stadsschouwburg Amsterdam.
- Daamen, M. (Interview 2016, 25 februari) *Interview Melle Daamen, voormalig directeur Stadsschouwburg Amsterdam/Interviewer: S. Stravens*.
- Dee, A., Schans, B. (2015). *Poppodia en -festivals in cijfers 2014*. Amsterdam: VNPF Retrieved from <http://vnpf.nl/media/files/vnfp-poppodia-en--festivals-in-cijfers-2015.pdf>
- Lange, H. de (2010, 29 september). 'Kist' is niet langer van architect Quist. *Trouw*.
- Leeuw, J. de (Interview 2016, 12 mei) *Interview Jeroen de Leeuw, gebouwbeheerder Rotterdamse Schouwburg/Interviewer: S. Stravens*.
- Leeuw, d. J. (2016). [Persoonlijke Mailwisseling de Leeuw].
- Duursma, M. (2002, 19 juni). Vernieuwing schouwburg Amsterdam. *NRC*. Retrieved from <http://vorige.nrc.nl/krant/article1525344.ece>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management*, 14(4), 532-550.
- Embrechts, A. (2015, 04 december). Theater als dorpsplein, als ontmoetingsplaats. *Volkskrant*. Retrieved from <http://www.volkskrant.nl/theater/theater-als-dorpsplein-als-ontmoetingsplaats~a4201947/>
- Freriks, K. (2009, 10 april). De redding van het Leidseplein. *NRC*.
- GGHArchitecten (G.D.). Doorsneden Koninklijk Theater Carré. Retrieved from <http://www.ggharchitecten.nl/>
- Goggräfe, R. (G.D.). Herculaneum, Theater. Retrieved from <http://www.theatrum.de/506.html>
- Heijer, A. C. den, & Jonge, H. de (2004). Sturen van vastgoedprocessen. *Inleiding Vastgoedmanagement*. Delft: TU Delft, faculteit Bouwkunde.

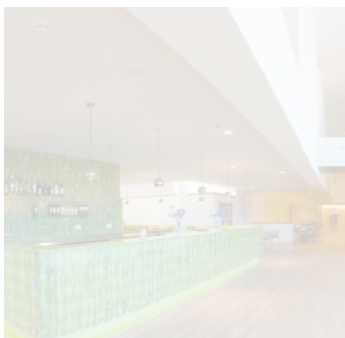
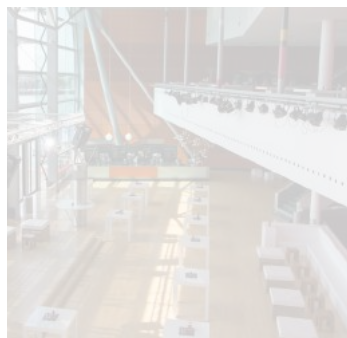
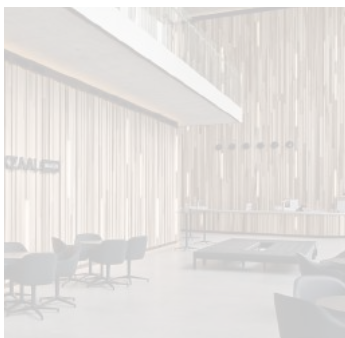
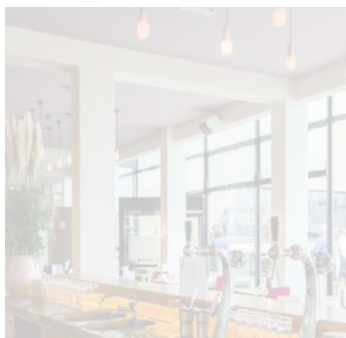
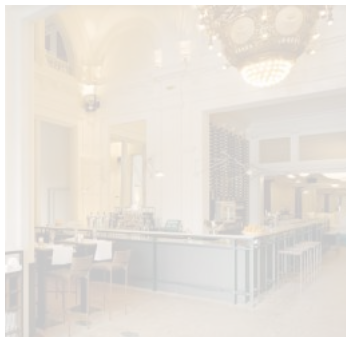
- Hollenkamp, M. H. C. (2002). *Plan voor café-Restaurant in de Stadsschouwburg*. Retrieved from StadsarchiefAmsterdam
- HTC-Concepts. (2016). *HTC Conceptenboek*. Retrieved from <http://www.htcconcepts.nl/component/dtracker/?filename=conceptenboek.pdf&filetitle=Download>
- Hertum, J. van. (2012). *The Stadsschouwburg Theatre on Leidseplein square in Amsterdam* [CC BY-SA 3.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>)], via Wikimedia Commons. Retrieved from https://commons.wikimedia.org/wiki/File%3AStadsschouwburg_amsterdam.jpg
- Huisman, R. (N.D.). *Interieur Foyer Rotterdamse Schouwburg*. Retrieved from <http://www.roelhuisman.nl/interieur-rotterdamse-schouwburg-rotterdam-theatre-interior/>
- Jansen, L. (2012) *Presentation: The 'New New' Back Stage: What Comes After the Cross Stage?* Amsterdam.
- Janssen, H. (2016, 31 mei). Innovatieve 3D-musical SKY stopt voortijdig. *Volkskrant*. Retrieved from <http://www.volkskrant.nl/theater/innovatieve-3d-musical-sky-stopt-voortijdig~a4311102/>
- Jonge, H. d., Arkesteijn, M. H., Heijer, A. C. d., Vande Putte, H. J. M., Vries, J. C. d., & Zwart, J. v. d. (2009). *Corporate Real Estate Management – Designing an Accommodation Strategy (DAS Frame)*. Delft: TU Delft Department of Real Estate & Housing.
- KenniscentrumHoreca. (2017). *Gasten diner bij rustige muziek 14 minuten langer*. Retrieved from <http://www.kenniscentrumhoreca.nl/bites/gasten-dineren-bij-rustige-muziek-14-minuten-langer>
- Kleon3. (2015). *Interieur Stadsschouwburg Amsterdam*. [CC BY-SA 4.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)], via Wikimedia Commons. Retrieved from https://nl.m.wikipedia.org/wiki/Bestand:Amsterdam,_Stadsschouwburg,_Stanislavski3.jpg
- Knols, K. (2015, 16 mei). Sluiting van kleine theaters verdrijft de ziel uit een stad. *Volkskrant*.
- Koelewijn, R. (2012, 4 augustus). 'Ik doe meer dan bier en biefstuk verkopen'; Paul Hermanides viert zijn jubileum als cultureel horeca- ondernemer. 'Ik beslis veel op intuïtie.'. *NRC*. Retrieved from <https://www.nrc.nl/nieuws/2012/08/04/ik-doe-meer-dan-bier-en-biefstuk-verkopen-1135184-a524534>
- Koning, W. de (2016, 16 mei). Zuiderparktheater vol ongeloof over dreigende sluiting door mogelijke subsidiestop. *Den Haag FM*. Retrieved from <http://denhaagfm.nl/2016/05/16/zuiderparktheater-vol-ongeloof-over-dreigende-sluiting-door-mogelijke-subsidiestop/>
- Krent. (2002). *Stadsschouwburg Publieksgerichte Horecavoorziening*. Retrieved from StadsArchief Amsterdam
- Langeveld, C. (2009). *Zaken van Zalen: Vestiging en exploitatie van theaters, concertzalen en poppodia*. Amsterdam: Boekmanstudies.
- Leijen, J. (2012, 16 mei). *Bureau Schrijfwerk*. Retrieved from <https://jleijen.wordpress.com/2012/05/16/theater-in-de-huiskamer/>
- Lent, D. v. (2016, 13 december 2016). We vervlakken wel heel erg als we cultuur afdoen als frivole luxe. *NRC*. Retrieved from <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/12/13/we-vervlakken-wel-heel-erg-als-we-cultuur-afdoen-als-frivole-luxe-5777642-a1536446>
- Martens, W. (2012, 5 oktober). Protest tegen sluiting Hofplein Theater. *Metro Nieuws*.
- Miles, M. E., Berens, G., Weiss, M. A., & Institute, U. L. (2000). *Real Estate Development: Principles and Process*: Urban Land Institute.
- MusicalWeb. (2016, 2 augustus). Geen subsidie meer voor Orkater, Theater Terra en het Zonnehuis. *MusicalWeb*.
- NOS. (2016, 2 augustus). Orkater en Noorderslag verliezen subsidie; 28 nieuwelingen. NOS. Retrieved from <http://nos.nl/artikel/2122760-orkater-en-noorderslag-verliezen-subsidie-28-nieuweligen.html>
- Nuttier, C. (1875). *Palais Garnier plan d'ensemble*. Retrieved from [https://en.wikipedia.org/wiki/File:Palais_Garnier_plan_d%27ensemble - Nuttier 1875 p196 - Google Books.jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/File:Palais_Garnier_plan_d%27ensemble_-_Nuttier_1875_p196_-_Google_Books.jpg) - filelinks
- Oostelbos Van den Berg. (2009). Overall Planning Renovatie Rotterdamse Schouwburg V2.
- Osterwalder, S., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*: Self Published.
- Piranesi, G. B. (1720-1778). *Theatre herculanum*. Retrieved from https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/37/Theatre_herculanum_G.B._Piranese.jpg
- Podiumkunsten, F. (2016). Toekenningen subsidie reguliere programmering in theater- en concertzalen (SRP). Retrieved from http://fondspodiumkunsten.nl/nl/toekenningen/subsidie_reguliere_programmering_in_theater_en_concertzalen_srp/
- Rijksoverheid. (2016). Subsidies voor cultuur. Retrieved from <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/inhoud/subsidies-voor-cultuur>

- Rekenkamer. (2012). *casusnotitie Cool*. Retrieved from <https://rekenkamer.rotterdam.nl/app/uploads/2015/01/R.O.11.02-Casusnotitie-Cool-rapport-Wijken-voor-de-stad.pdf>
- Restaurantkrant. (2009, 18 februari). Cafe Restaurant Stanislavski Amsterdam open. *Restaurantkrant*. Retrieved via <https://www.wv.derrestaurantkrant.nl/cafe-restaurant-stanislavski-amsterdam-open>
- Rietveld, T. (Interview 2016, 10 februari). *Interview T. Rietveld, directeur HTC Concepts/Interviewer: S. Stravens*.
- Rijksdienst-voor-het-Cultureel-Erfgoed. (1982). *Stadsschouwburg: begane grond, de Rotonde*. [CC BY-SA 4.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)], via Wikimedia Commons. Retrieved from https://commons.wikimedia.org/wiki/File%3A1e_etage_-_Amsterdam_-_20015364_-_RCE.jpg
- RotterdamInfo. (N.D.). Rotterdamse Schouwburg. Retrieved from <https://rotterdam.info/locaties/rotterdamse-schouwburg/>
- RotterdamseSchouwburg. (G.D.). Over ons: Geschiedenis. Retrieved from <https://www.rotterdamsschouwburg.nl/achtergrond/Geschiedenis/>
- SouthbankCentre. (2016). *Southbank Centre*. Retrieved from <http://www.southbankcentre.co.uk/>
- SSBA. (2000). *Vacature Directeur Stadsschouwburg*. Retrieved from StadsarchiefAmsterdam
- SSBA. (2003). *Beleid en Activiteiten 2005 - 2008*. Amsterdam: Stadsschouwburg Amsterdam.
- SSBA. (2016). *De geschiedenis van de Stadsschouwburg Amsterdam*. Retrieved from <http://stadsschouwburgamsterdam.nl/ontdek-de-schouwburg/het-gebouw/geschiedenis/>
- StadsarchiefAmsterdam. (2003). *Correspondentie M. Daamen en LAgroup*. Retrieved from Stadsarchief Amsterdam
- StadsschouwburgAmsterdam. (2015). Organogram December 2015.
- Strong, J. (2010). *Theatre Buildings: A Design Guide: Taylor & Francis*. Abingdon: Routledge.
- Teisman, G. R. (2001). *Besluitvorming en Ruimtelijk Procesmanagement (Publiek Management in Ontwikkeling)*. Delft: Eburon.
- TenBrasWestinga. (2007). *Nieuw ontwerp begane grond Stadsschouwburg Amsterdam door TenBrasWestinga architecten, voorheen Jonkman Klinkhamer architecten*. Amersfoort: TenBrasWestinga.
- Ter Horst, G. D. B., R.; Harchaoui, S.; Rienstra, R. (2015). *Over het voetlicht: naar een groter en diverser toneelpubliek*. Den Haag.
- Theateradvies. (2007). *Plattegrond Rotterdamse Schouwburg BG*.
- Topaas. (2010). Rotterdamse Schouwburg. Retrieved from <https://www.flickr.com/photos/topaas/albums/72157622709594651>
- TU Delft. (2013). *Presentatie Projectmanagement*. Delft: TU Delft, faculteit Bouwkunde.
- TU Delft. (2016). *Graduation Manual Master of Science Architecture, Urbanism & Building Sciences Academic Year 2016-2017*. Delft: TU Delft
- Vanackere, A., Zoet, J., Willem, P. J., Doodewaard, M. v., Determann, B., Israel, R., Schwab, D. (2007). *A Sense of Beloning*. Retrieved from Rotterdam: Rotterdamse Schouwburg
- Van den Berg, S.. (2015, 8 juni 2015). Kleine theaters in de knel. *Theaterkrant*. Retrieved from <http://www.theaterkrant.nl/nieuws/kleine-theaters-de-knel-roundup/>
- Van Lent, D. (2016, 5 november). Geen subsidie meer voor Toneelgroep De Appel. *NRC*. Retrieved from <http://www.nrc.nl/nieuws/2016/06/29/geen-subsidie-meer-voor-toneelgroep-de-appel-a1401326>
- Veenstra, A. (2015, 24 oktober). Toneel, leuk! Maar wie wil er met mij (24) mee? *NRC*. Retrieved from <http://www.nrc.nl/handelsblad/2015/10/24/toneel-leuk-maar-wie-wil-er-met-mij-24-mee-1548404>
- Vijverberg. (2002). Accommodation functionality assessment in office buildings. *Facilities* 20(3-4): 94-103.
- Vries, J. C. de (2007). *Presteren door vastgoed onderzoek naar de gevolgen van vastgoedinterventies voor de presentatie van hogescholen*. Delft: Eburon.
- Vries, J. C. de, Jonge, H. de, & Voordt, D. J. M. van der (2008). Impact of real estate interventions on organisational performance. *Journal of Corporate real estate*, 10(3), 208-223.
- VSCD. (2014, 15 september). Podia 2014. Retrieved from <http://www.vscd.nl/media/files/vscdinfographicpodia2014hr.pdf>
- Westinga, M. (Interview 2016, 17 mei) *Interview Maaïke Westinga, architecte TenBrasWestinga/Interviewer: S. Stravens*.
- Wijnen, G., Renes, W., & Storm, P. (2001). *Projectmatig werken*. Utrecht: Het Spectrum.
- Wijnruit, P. (Interview 2016, 26 maart) *Interview Phillipe Wijnruit, hoofd horeca Podium Mozaïek/Interviewer: S. Stravens*.
- Opera de Paris (G.D.). Retrieved from <https://www.operadeparis.fr/en/lopera-de-paris/history>

- Wikimedia (G.D.). *Stadsschouwburg, Leidseplein, Amsterdam, plattegrond begane grond en verdieping*. Retrieved from https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Stadsschouwburg_Amsterdam_plan_0.jpg
- Witman, W. (2010, 30 september). Het verdriet van de Kist van Quist. *Dde Volkskrant*.
- Worp, J. A. (1920). *Geschiedenis van den Amsterdamschen schouwburg 1496-1772*. Amsterdam: S. L. van Looy.
- Yurdakul, Z. (Interview 2016, 29 februari) *Interview Zafer Yurdakul, directeur Podium Mozaïek/Interviewer: S. Stravens*.
- Zwetsloot, J. (2015, 30 april 2015). Crisis in het middelgrote theater. *Volkskrant*. Retrieved from <http://www.volkskrant.nl/theater/crisis-in-het-middelgrote-theater~a3989221/>



Bijlagen



A. Analyse hulpmiddelen

In deze paragraaf wordt de potentiële waarde van deze 3 aangedragen hulpmiddelen per fase nader toegelicht.

A.1. Initiatiefase: DAS Frame

Beschrijving van het model

In hoofdstuk 2 is reeds een uitgebreide beschrijving van het DAS Frame gegeven.

Analyse van het model

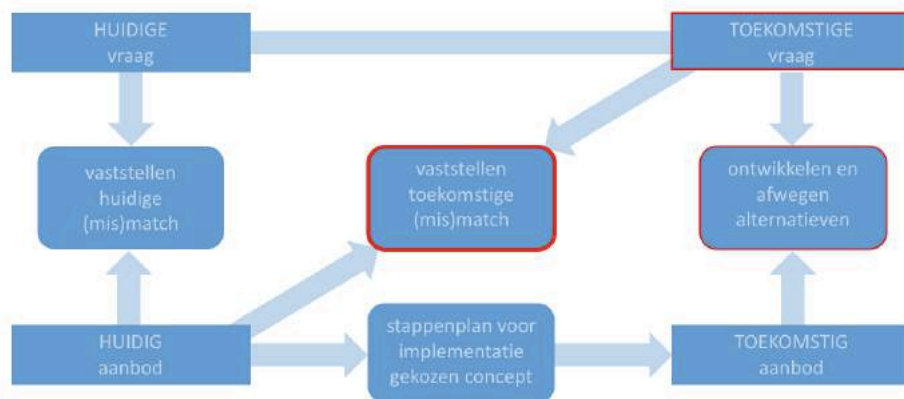
De hypothese is dat het DAS Frame veel potentie als nuttig hulpmiddel heeft in de initiatiefase. Om dit te onderzoeken is het beleidsdocument “De Schouwburg Ontsloten; Beleidsvisie van de directeur van de Stadsschouwburg Amsterdam” van M. Daamen (2002) geanalyseerd met behulp van het DAS Frame. Dit beleidsdocument is binnen dit onderzoek als van zeer hoge kwaliteit bestempeld omdat delen hieruit jaren later in vele beleidsstukken nog terugkomen.

Daamen heeft het document opgedeeld in 3 delen:

1. Toekomstbeeld en missie
2. De huidige situatie
3. Voornemens voor de komende tijd

Wanneer het DAS Frame als onderlegger gebruikt wordt ziet de analyse van de verschillende delen er als volgt uit:

Deel 1: Toekomstbeeld en missie



Afb. 1. “De Schouwburg Omsloten” – deel 1 vergeleken met DAS Frame (eigen afbeelding)

De opgave om de foyer op de begane grond aan te pakken worden door Daamen (2016) in dit deel vanuit verschillende niveaus belicht:

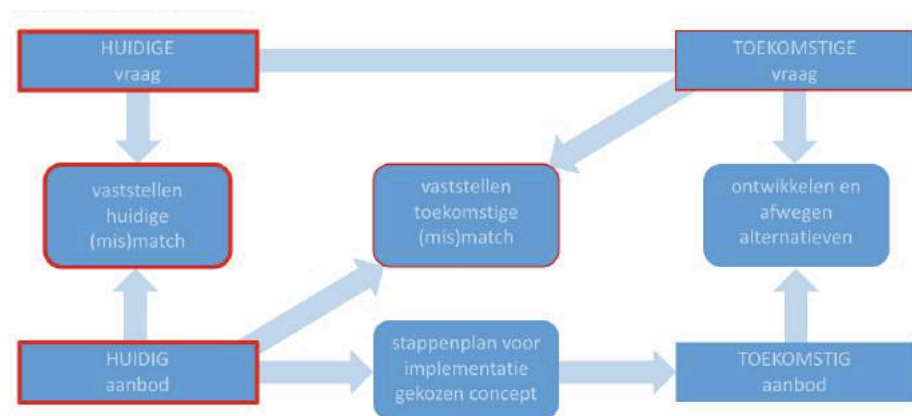
- Landelijk: Daamen is van mening dat de SSBA niet alleen door het verleden, maar ook juist door het heden zich de positie mag ontleenen om de ambitie na te streven Nederlandse ‘Huis voor het Theater’ te zijn (“toekomstige vraag”). Bovendien is Toneelgroep Amsterdam, Nederlands belangrijkste toneelgezelschap, aan de SSBA verbonden.
- Stedelijk: Meerdere malen in het document wordt het belang of de waarde voor de stad genoemd. Daamen noemt het Leidseplein het belangrijkste uitgaanscentrum van de stad, maar zegt ook dat de SSBA een “*cruciale factor is om de positie als hoogwaardige ontmoetingsplek weer terug te veroveren*”. De samenwerking met de andere kunstinstellingen aan het Leidseplein wordt beschouwd als enorm

potentieel om meer dan een miljoen bezoekers naar het Leidseplein te trekken en verloedering van het Leidseplein te voorkomen (“toekomstige match”).

- Gebouw: Op gebouwniveau noemt Daamen een aantal aspecten waar volgens hem de Schouwburg aan moet voldoen. Betreft programmering van podiumkunsten, de belangrijkste functie van de SSBA, kijkt Daamen goed naar referenties. Niet alleen andere theaterorganisaties, maar ook festivals. Waar gaat het goed? Waar kan de SSBA van leren? (“ontwikkelen en afwegen alternatieven”) In de visie hierop spreekt Daamen over nieuwe theatervormen, die niet in alleen in de theaterzaal, maar mogelijk zelfs door het gehele gebouw zouden moeten plaatsvinden. Voor de toekomst van de zomerfoyer (geplande horecagelegenheid) is het *“van enorm belang dat het gebouw activiteit, levendigheid en openheid uitstraalt”* (“toekomstige match”).
- Horecagelegenheid: De horecagelegenheid moet een van de beste grand-café’s in Amsterdam worden, met als locatie de rotonde en de verschillende entrees aan het Leidseplein. De horeca zelf is niet het doel, maar het moet bijdragen aan het hoofddoel: *“De Stadsschouwburg tot een hoogwaardige en gastvrije culturele ontmoetingsplek te maken”* voor de gehele culturele elite: zowel theaterbezoekers die voor- en na de voorstelling in de sfeer van de voorstelling moeten kunnen blijven tot niet-theaterbezoekers (toekomstige match).

Hierin is overlap te zien met de niveaus van het vastgoedbeleid zoals beschreven in paragraaf 2.1.1, p3.

Deel 2: De huidige situatie

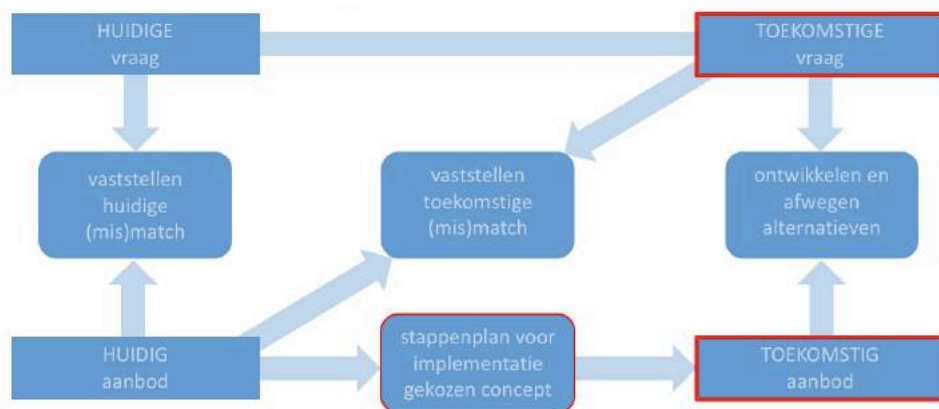


Afb. 2. “De Schouwburg Omsloten” – deel 2 vergeleken met DAS Frame (eigen afbeelding)

In dit tweede deel beschrijft Daamen hoe hij tegen de huidige situatie aan kijkt. Hij gaat in op de volgende aspecten die betrekking hebben op het vastgoed. Ook hierin zijn de verschillende niveaus van vastgoedbeleid te zien:

- Amsterdam: De horecavoorziening loopt achter t.o.v. andere grote theaters in Amsterdam (“huidige mismatch”).
- Gebouw: Het gebouw maakt een gesloten en onverzorgde indruk, het straalt zeer weinig levendigheid uit en valt ’s avonds weg tegen het uitgaansgeweld op het Leidseplein. Het interieur van het gehele gebouw is statisch en niet meer van deze tijd. Volgens Daamen is er lange tijd geen aandacht of eenduidig concept hiervoor geweest. Het gebouw zou veel meer de uitstraling van een *“cultuurtempel”* moeten hebben, wat dat inhoud wordt verder niet beschreven. De staat van onderhoud is redelijk, hoewel een aantal installaties - met name in de theaterzaal - niet meer van deze tijd zijn (“huidige- en toekomstige mismatch”).
- Horecagelegenheid: De horecavoorziening loopt ver achter qua product, inrichting, service en als inkomstenbron vergeleken met andere theaters in Amsterdam (“huidige mismatch”).

Deel 3: Voornemens voor komende tijd



Afb. 3. "De Schouwburg Omsloten" – deel 3 vergeleken met DAS Frame (eigen afbeelding)

In het laatste deel worden de eerste voornemens om tot de nieuwe situatie te komen beschreven.

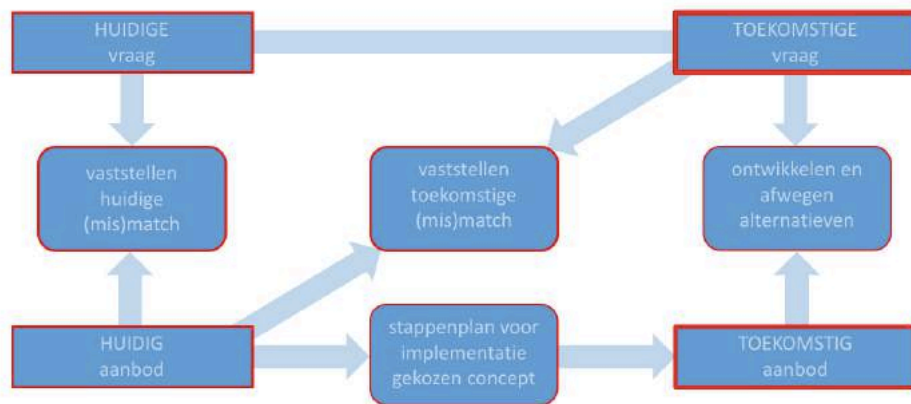
Het start met een statement over een toename in publiekscapaciteit met de komst van de nieuwe vlakke vloerzaal. Dit betreft een uitspraak over de op dat moment toekomstige vraag. Hiervoor wil Daamen ook een nieuw programmaonderdeel ontwikkelen (*"Expanding Theatre"*) waarbij vernieuwende theaterconcepten uitgevoerd kunnen worden door het gehele gebouw (*"toekomstige vraag"*).

Over de gewenste toekomstige uitstraling van het gebouw (*"toekomstig aanbod"*) zegt Daamen dat de ingang heropend moet worden door gedeeltelijk herstel van de oorspronkelijke situatie. Verder moeten vitrines verwijderd worden, oorspronkelijke deuren heropend, banieren aan de gevel gehangen worden en een logo in huisstijl moet op de gevel. Het gebouw moet 's avonds en 's nachts beter en opvallender uitgelicht worden. Intern moet de bewegwijzering conform de nieuwe huisstijl zijn (*"toekomstige vraag en aanbod"*). De oorspronkelijke architectuur van het gebouw wordt meegenomen in zijn beschrijving van het toekomstig aanbod en de veel ideeën voor het nieuwe ontwerp worden beschreven als wijzigingen van het bestaande ontwerp (*"stappenplan implementatie gekozen concept"*).

Over de invulling van het vastgoed (*"toekomstige vraag"*) schrijft hij het volgende: Er komt een zomerfoyer als voorloper op de nieuwe stadsfoyer. Daamen overweegt de uitvoering onder te brengen bij een exploitant met meer gevoel voor theater. Hiervoor zijn reeds 3 potentiële exploitanten benaderd (Club de Ville, Restaurant Amsterdam en Hotel Arena). De voorstellingshoreca moet volgens een strakker concept worden aangestuurd. Er zijn twee horecaconsultants benaderd om hiervoor een concept te ontwikkelen (Krent Consultancy en René Pluim).

Conclusie

Wanneer we het bovenstaande in totaliteit over het DAS Frame leggen zien we het volgende:



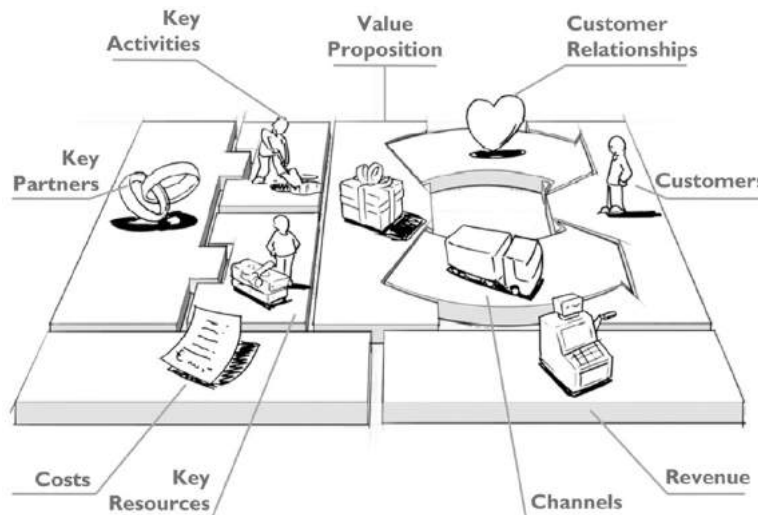
Afb. 4. "De Schouwburg Omsloten" vergeleken met DAS Frame (eigen afbeelding)

Op basis van bovenstaande analyse kan worden geconcludeerd dat de alle onderdelen van het DAS Frame in het initiatiefdocument voor de Stadsschouwburg Amsterdam worden belicht. De grootste nadruk ligt op de toekomstige vraag en het toekomstig aanbod. De onderbouwing en nadere toelichting hiervoor wordt gegeven door een toelichting die past binnen de andere onderdelen van het DAS Frame.

A.2. Waardevoorstelfase: Business Model Canvas

Beschrijving van het model

Het Business Model Canvas (BMC) is een tool om een bedrijfsmodel op een rationele manier in kaart te brengen, te analyseren en ontwerpen. Het model geeft houvast in de zoektocht naar het antwoord op de volgende vraag: “Hoe creëert, levert en behoudt een organisatie een bepaalde waarde?” Het BMC bestaat uit negen elementen, die weer onder vier onderdelen vallen (Osterwalder & Pigneur, 2009). Het is een waardevol instrument omdat het de gehele logica van de waardebeoordeling beschrijft en het gebruikt kan worden als onderlegger om te checken of aan alle onderdelen gedacht is.



Afb. 5. Business Model Canvas

De vier onderdelen van het model zijn:

1. Waarde-voorstel (Value Proposition): Wat is de waarde die de organisatie wil leveren aan haar gebruikers?
2. Waarde-creatie (links van waarde-aanbod): Wat is intern nodig aan om de gestelde waarde te kunnen leveren?
3. Waarde-levering (rechts van waarde-aanbod): Wat is de doelgroep en hoe kan deze (het beste) bereikt worden?
4. Financiële stromen (onderkant van het schema): Welke kosten en baten zijn er en hoe kunnen deze in balans gehouden worden?

De 9 elementen, die onderling gerelateerd zijn, zijn zichtbaar in onderstaande tekening:

1. Waardevoorstel (Value Proposition): De producten en/of dienst die de organisatie aanbiedt aan hun doelgroep, waarmee ze voldoen aan een behoefte van die groep of een probleem voor hen oplossen.
2. Doelgroep (Customers): De specifieke doelgroep waarvoor de organisatie haar product/dienst ontwikkeld.
3. Klantenrelaties (Customer relationships): De type klantenrelatie om een relatie op te bouwen en te behouden met de doelgroep.
4. Communicatiekanalen (Channels): Dit element beschrijft hoe een organisatie haar doelgroep bereikt en hiermee communiceert om het waarde aanbod te leveren.
5. Belangrijkste samenwerkingen (Key partners): Het netwerk van leveranciers en partners welke nodig is om het bedrijfsmodel te laten werken.
6. Belangrijkste activiteiten (Key activities): De activiteiten die uitgevoerd moeten worden om het bedrijfsmodel te laten werken.
7. Belangrijkste benodigde middelen (Key resources): Dit element beschrijft de belangrijkste middelen om het bedrijfsmodel te laten werken.
8. Kosten (Costs): Alle kosten die gemaakt moeten worden om het bedrijfsmodel draaiende te houden.
9. Baten (Revenues): De inkomsten die de organisatie ontvangt.

Analyse van het model voor de praktijk

Om de potentie van het gebruik van het BMC te bepalen zijn alle onderdelen onder de loep genomen en is er gekeken op welke manier het ingevuld zou kunnen worden voor de ontwikkeling van een horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw.

Het doel van het BMC is het beantwoorden van de volgende vraag “Hoe creëert, levert en behoudt een organisatie een bepaalde waarde?”. Voor dit onderzoek zou de vraag gespecificeerd kunnen worden naar: “Hoe creëert, levert en behoudt een theaterorganisatie, in samenwerking met een horecaorganisatie, een bepaalde waarde door middel van de nieuwe horecagelegenheid in het voorhuis van een theatergebouw?”.

Daarbij is het belangrijk om te bepalen voor wie is het waardevoorstel opgesteld wordt? Voor de theaterorganisatie, voor de horecaorganisatie of voor beiden? In het laatste geval kan het BMC een zeer waardevol hulpmiddel zijn om de eventuele tegenstrijdigheden hierin bloot te leggen en helpen om de doelstellingen en onderliggende beslissingen uit te lijnen.

Elk onderdeel van het BMC wordt geanalyseerd op basis van de bevindingen van het vooronderzoek gepresenteerd in paragraaf 1.3.1 en 1.3.2 (doelen van theaterorganisatie en potentie van de horecagelegenheid in theatergebouw) en 1.3.3 (uitdagingen van horecagelegenheid in theatergebouw).

1. Waardevoorstel:

De producten en/of dienst die de organisatie aanbiedt aan hun doelgroep, waarmee ze voldoen aan een behoefte van die groep of een probleem voor hen oplossen.

Theaterorganisaties zoeken naar nieuwe manieren om inkomsten te genereren. Daarnaast hebben ze de ambitie “huiskamer van de stad” te worden en willen ze de theaterbeleving van de podiumfunctie uitbreiden. De foyer met een nieuwe horecagelegenheid biedt hiervoor de fysieke ruimte. Bovendien is het doel extra inkomsten te genereren met de nieuwe dienst en faciliteiten (zie paragraaf 1.3.1 en 1.3.2).

2. Doelgroep:

De specifieke doelgroep waarvoor de organisatie haar product/dienst ontwikkeld.

Voor elke theaterorganisatie kan de doelgroep verschillend zijn voor de podiumfunctie. De nieuwe horecagelegenheid in het theatergebouw kan dezelfde, maar mogelijk ook andere doelgroepen hebben dan de podiumfunctie in het gebouw (zie paragraaf 1.3.2, potentie doel 2). Als de verschillen in doelgroepen van beide organisaties niet onderkent worden, kan dat tegen de organisatie werken (zie paragraaf 1.3.3, uitdaging 5).

3. Klantenrelaties:

De type klantenrelatie om een relatie op te bouwen en te behouden met de doelgroep.

Nadenken over de marketing van de horecagelegenheid en hoe je de service wil bieden aan de doelgroep(en) is belangrijk. Hierin kunnen mogelijke samenwerkingen tussen theater- en horecaorganisatie naar voren komen zodat er een meerwaarde voor beide organisaties wordt gecreëerd. Bijvoorbeeld over hoe niet-theaterbezoekers naar de horecagelegenheid komen en hoe deze bezoekers naar de podiumfunctie worden gelokt, of andersom. Maar ook om een goede, bestaande relatie met klanten te behouden (zie paragraaf 1.3.2, potentie doel 1, 2 en 3 en paragraaf 1.3.3, uitdaging 1, 2, 5 en 6).

4. Communicatiekanalen:

Dit element beschrijft hoe een organisatie haar doelgroep bereikt en hiermee communiceert om het waarde aanbod te leveren.

Hoe kunnen doelgroepen bereikt worden? Kunnen beide organisaties hier elkaar in helpen door gebruik te maken van elkaars communicatiekanalen? Dat kan bijvoorbeeld door vermelding van dinermogelijkheden bij de horecagelegenheid in de brochure van het theater of flyers van voorstellingen in de horecagelegenheid (.

Hier kunnen verschillen tussen doelgroepen naar voren komen zoals theaterbezoekers die voor grote pieken in de publieksstroom zoeken en snel geholpen willen worden, of juist niet-theaterbezoekers die rustig willen eten (zie paragraaf 1.3.2, potentie doel 1, en paragraaf 1.3.3, uitdaging 1, 2).

5. Belangrijkste samenwerkingen:

Het netwerk van leveranciers en partners welke nodig is om het bedrijfsmodel te laten werken.

De theaterorganisatie wil mogelijk een samenwerking aangaan met een nieuwe horecaexploitant. Er moet worden nagedacht welke exploitant het beste past bij de theaterorganisatie. Welke past qua imago bij de theaterorganisatie? En andersom; welke theaterorganisatie kan de horecagelegenheid voordelen bieden (zie paragraaf 1.3.2, potentie doel 2 en 3, en paragraaf 1.3.3, uitdaging 3 en 5)? Verder, met welke andere partijen moet de organisatie samenwerken? Is er overlap in partijen waarmee de theater- en horecaorganisatie moeten samenwerken? Kan hier extra voordeel uit gehaald worden door intensivering van de samenwerking (zie paragraaf 1.3.3, uitdaging 3)?

6. Belangrijkste activiteiten:

De activiteiten die uitgevoerd moeten worden om het bedrijfsmodel te laten werken.

Dit zijn activiteiten de horeca- en theaterorganisatie uit moet voeren om de gewenste waarde te creëren (zie paragraaf 1.3.2, potentie doel 1, 2 en 3). Hoe worden de grote pieken in bezoekersaantallen intern opgevangen binnen de organisaties? Hoe worden bezoekers bediend door beide organisaties? En hoe kunnen de activiteiten zo goed mogelijk worden uitgevoerd? Hoe dient de interne communicatie intern tussen beide organisaties te verlopen om de activiteiten zo goed mogelijk uit te kunnen voeren (zie paragraaf 1.3.3, uitdaging 1 en 2)? Dit onderdeel betreft ook activiteiten zoals trainingen, waarin samenwerking mogelijk is (zie paragraaf 1.3.3, uitdaging 3). Maar er liggen ook kansen in de onderlinge verdeling van activiteiten bijvoorbeeld omdat de organisaties mogelijk andere rechten hebben, zoals het wel of niet mogen uitvoeren van commerciële activiteiten (zie paragraaf 1.3.3, uitdaging 4).

7. Belangrijkste benodigde middelen:

Dit element beschrijft de belangrijkste fysieke, intellectuele, menselijke of financiële middelen om het bedrijfsmodel te laten werken.

De fysieke middelen betreffen de bouwkundige ruimte van de horecagelegenheid zelf, maar ook de inrichting hiervan inclusief alle benodigde apparatuur. Zowel de theater- als horecaorganisatie moet nadenken over wat ze nodig hebben om de gewenste activiteiten uit te kunnen voeren en de gewenste uitstraling te hebben. Zijn daarin tegenstellingen te vinden en zijn alle activiteiten mogelijk in het bestaande gebouw (zie paragraaf 1.3.2, potentie doel 2 en 3, en paragraaf 1.3.3, uitdaging 1, 2 en 6). Intellectuele middelen zijn zaken als een klantendatabase, patenten, etc. Zijn hierin tegenstellingen of overlappende onderdelen te vinden? Kan één systeem voor en door beide organisaties gebruikt worden om de synergie tussen beide organisaties te vergroten (zie paragraaf 1.3.3, uitdaging 3 en 5)? Uiteraard zijn werknemers, met de juiste vaardigheden en capaciteiten, nodig om de horecagelegenheid draaiende te houden; menselijke middelen. Wellicht is het mogelijk om werknemers van één organisatie ook activiteiten voor een andere organisatie uit te laten voeren, zoals de kaartverkoop voor de theaterorganisatie aan de bar van de horecagelegenheid (zie paragraaf 1.3.3, uitdaging 3). De financiële

constructie om de horecagelegenheid te laten bijdragen aan de exploitatie van het gebouw voor de theaterorganisatie blijkt complex (zie paragraaf 1.3.2, potentie doel 1, en paragraaf 1.3.3, uitdaging 4). Hier moet over worden nagedacht; zie ook kosten en baten.

8. Kosten

Alle kosten die gemaakt moeten worden om het bedrijfsmodel draaiende te houden.

Er moet worden nagedacht hoe de geldstromen verlopen tussen theater- en horecaorganisatie. Welke organisatie is verantwoordelijk voor welke kosten? Op wie worden de kosten verhaald? Waar komt de winst vandaan? Welke financiële constructie is mogelijk?

9. Baten

De inkomsten die de organisatie ontvangt.

De horeca zorgde in 2013 voor gemiddeld 8% van de omzet (zie paragraaf 1.2.3). Het doel is dit te verhogen. Net als bij de kosten moet er worden nagedacht hoe de geldstromen verlopen tussen theater- en horecaorganisatie. Waar komt de winst vandaan? Waar gaan de inkomsten naar toe? Hoe kunnen de organisaties elkaar financieel ondersteunen? Welke financiële constructie is mogelijk?

Conclusie

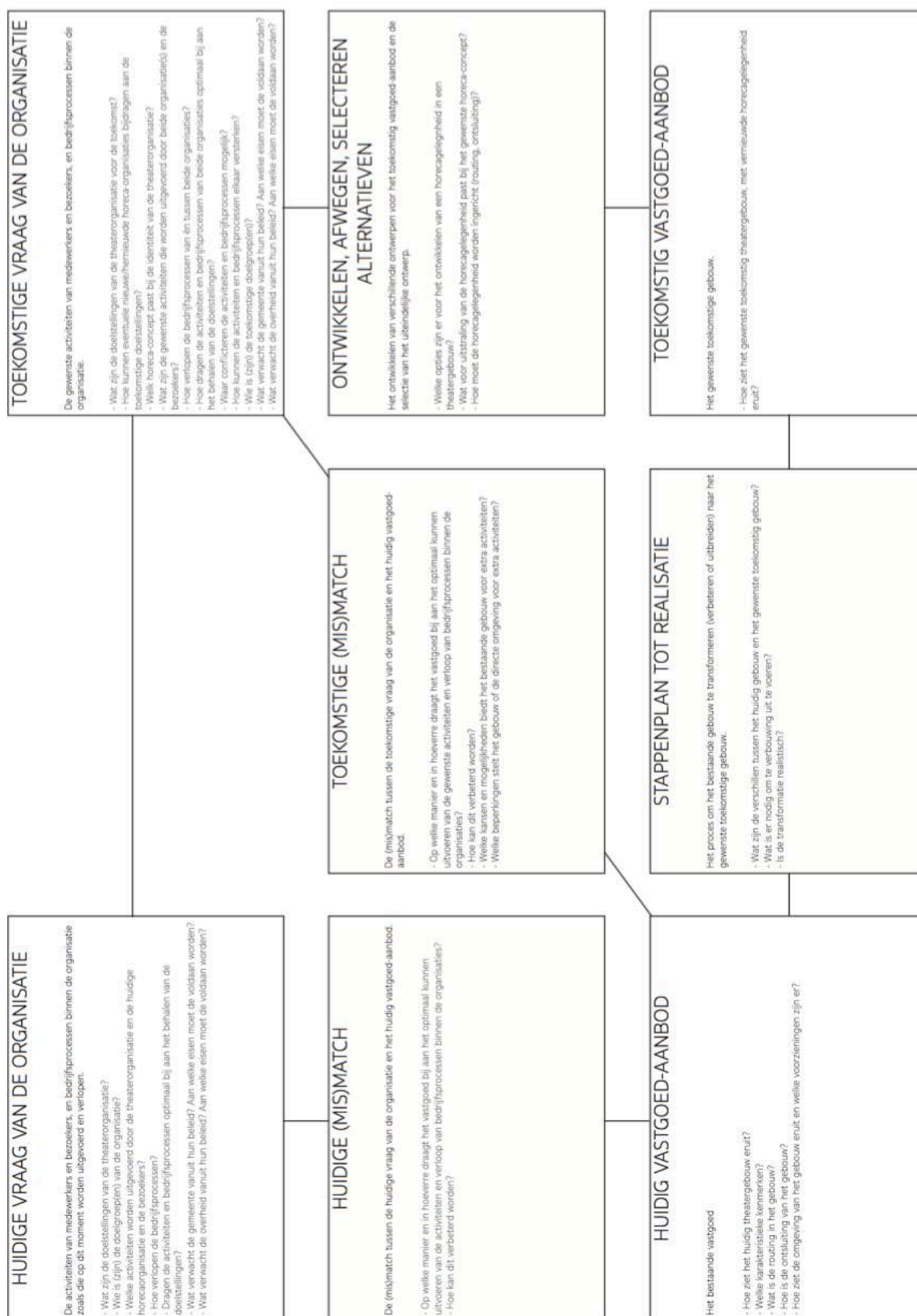
Zoals te zien is in bovenstaande teksten kan het BMC helpen om na te denken over hoe de doelen behaald kunnen worden en hoe er omgegaan kan worden met de uitdagingen. Het model als geheel draagt er aan bij om de strategie voor de horecagelegenheid te ontwikkelen om de gewenste waarde voor de theaterorganisatie te creëren.

Conclusie van deze analyse is dat door de bedrijfsplannen van de theater- en horecaorganisatie tegen elkaar te zitten duidelijk wordt waar conflicten kunnen optreden en waar samenwerking mogelijk is. Doel is synergie en meerwaarde voor beide organisaties.

B. Hulpmiddelen per fasekaart

Deze bijlage bevat de posters van de aangedragen hulpmiddelen.

B.1. Initiatieffase: DAS Frame



B.2. Waardevoorstelfase: Business Model Canvas

SAMENWERKENDE PARTIJEN Het netwerk van samenwerkende partijen om het waardevoorstel te realiseren en zo mogelijk optimaliseren. - Met welke organisaties/partijen moet je samenwerken om het waardevoorstel te kunnen realiseren? - Welke organisaties/partijen kunnen bijdragen aan het waardevoorstel?	BENODIGDE ACTIVITEITEN De activiteiten die moeten worden uitgevoerd om het waardevoorstel te realiseren en zo mogelijk optimaliseren. - Welke activiteiten moeten door de organisatie worden uitgevoerd? - Welke activiteiten moeten samenwerkende partijen uitvoeren? - Welke activiteiten moeten klanten kunnen uitvoeren? - Waar en op welk moment kunnen activiteiten mogelijk conflicteren? - Hoe kunnen de activiteiten elkaar versterken?	WAARDEVOORSTEL De waarde die de organisatie wil creëren voor zichzelf en haar gebruikers. - Wat is de toekomstvisie van de organisatie? - Wat zijn de doelen voor de organisatie zelf? - Welke waarde(n) wil je je klanten/bezoekers leveren?	KLANTENRELATIES Hoe is de relatie met de doelgroep(en) van de organisatie. - Hoe kan de huidige relatie met de huidige doelgroep(en) worden beschreven? - Hoe sterk is de relatie met de doelgroep(en)? - Hoe wil je dat de relatie met de doelgroep(en) is? - Zijn er verschillende relaties met verschillende doelgroepen?	DOELGROEP De specifieke doelgroep(en) van de organisatie. - Wat is/zijn de huidige doelgroepen van de organisatie? - Past het waardevoorstel bij de huidige doelgroep(en)? - Voor welke nieuwe doelgroep(en) wil de organisatie aanspreken met het waardevoorstel?
KOSTEN Uitgaande geldstromen - Wat zijn de kosten van de organisatie? - Op wie worden de kosten verhaald? - Welke financiële samenwerkingen zijn er? - Welke financiële samenwerkingen zijn nog mogelijk?		BENODIGDE MIDDELEN De middelen die nodig zijn om het waardevoorstel te realiseren en zo mogelijk optimaliseren. - Welke fysieke middelen zijn nodig om de gewenste activiteiten uit te kunnen voeren? - Welke organisatorische middelen zijn nodig om de gewenste activiteiten uit te voeren en bedrijfsprocessen zo soepel mogelijk te laten verlopen?	COMMUNICATIEKANALEN De manier hoe de organisatie de doelgroep(en) bereikt en de service aan hen levert. - Hoe kunnen de gewenste doelgroepen worden bereikt? - Hoe kunnen de bestaande doelgroepen worden vastgehouden? - Hoe wordt de dienst geleverd aan de klanten en bezoekers?	
		BATEN Inkomende geldstromen - Wat zijn de inkomsten van de organisatie? - Waar komen de inkomsten vandaan? - Welke financiële samenwerkingen zijn er? - Welke financiële samenwerkingen zijn nog mogelijk? - Welke subsidies zijn aan te vragen? Wat zijn de eisen daarvoor?		

B.3. Beheerfase: 4 Perspectieven

Plak een post-it met jouw opmerking op het bord, en wij nemen het mee in onze kwartaal evaluatie! HEB JE COMPLIMENTEN, KLACHTEN, TIPS OF TRICKS? DEEL HET! Heb je een mooi compliment of klacht van een bezoeker ontvangen? Deel het! Heb je een tip om onze organisatie nog beter te laten werken? Deel het! Heb je tips over hoe we ons gebouw nog beter kunnen gebruiken? Deel het!	ORGANISATORISCH	FINANCIEEL	TECHNISCH
---	------------------------	-------------------	------------------

