

”ONTVANGST VOOR AANVANG”

Het ontwikkelen, realiseren en beheren van horeca in
theatergebouwen in Nederland

P5 Presentatie Sophie Stravens

Master Management in the Built Environment, TU Delft

7 juli 2017

Begeleiders TU Delft: Dr. Ir. L.H.M.J. (Louis) Lousberg & MSc. Arch. H.J.M. (Herman) Vande Putte

Begeleider praktijk: G. (Gerbrand) Borgdorff MA

Inhoud

VERKENNING

Aanleiding
Verkenning
onderzoeksveld

ONDERZOEKS- VOORSTEL

Onderzoeksvragen
Onderzoeksmethode

ONDERZOEK

Literatuuronderzoek
Casestudies

ONTWERP

Theatervastgoed-
strategiemodel

AFSLUITING

Conclusies
Onderzoeksresultaten
Aanbevelingen

Persoonlijke interesse



Academische achtergrond in
vastgoedmanagement



Passie voor theater

Aanleiding



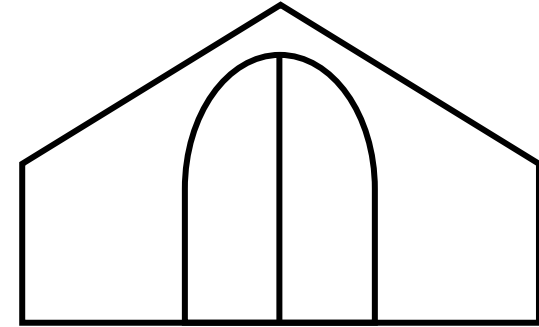
BELANG

Maatschappelijke waarde
van theater



BEDREIGING

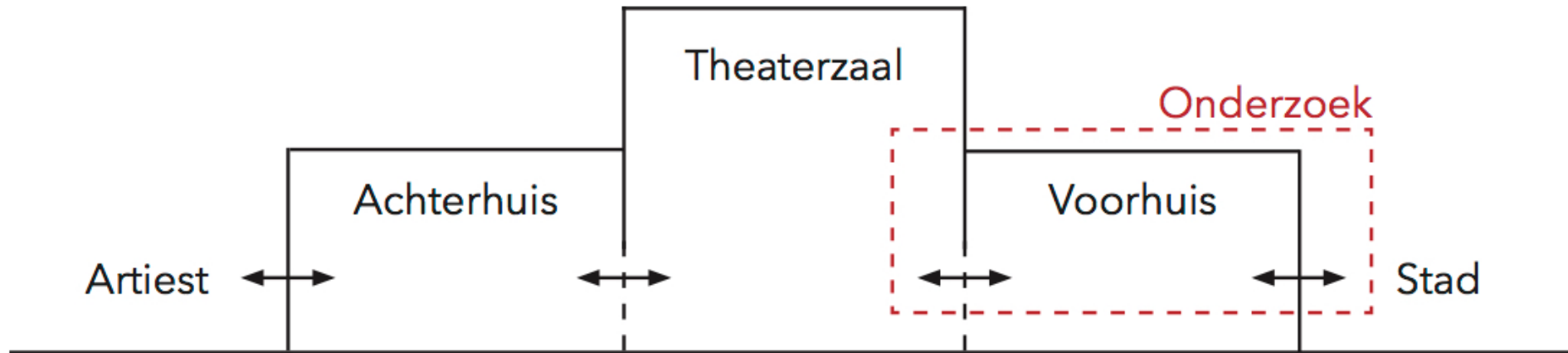
Teruglopende
inkomsten



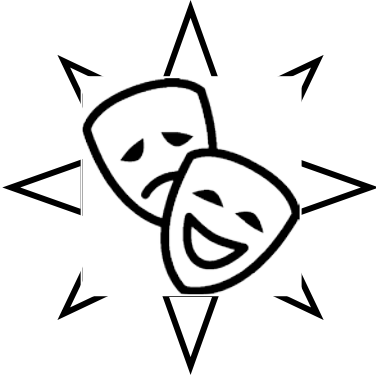
KRITIEK

Niet-functioneel
gebruik

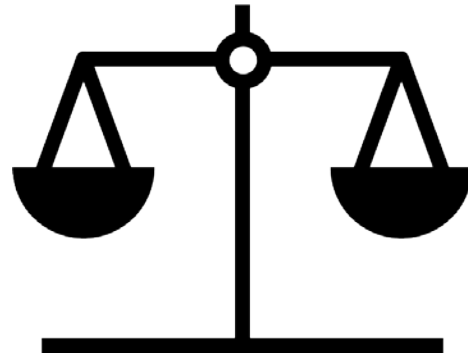
Opbouw theatergebouw



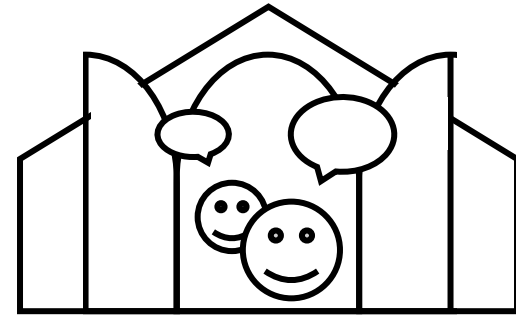
Potentie horecagelegenheid



Theaterbeleving vergroten



Inkomsten genereren



“Huiskamer van de stad”

Uitdagingen



Uitdagingen



VERKENNING

ONDERZOEKSVOORSTEL

ONDERZOEK

ONTWERP

AFSLUITING

Uitdagingen



VERKENNING

ONDERZOEKSVOORSTEL

ONDERZOEK

ONTWERP

AFSLUITING

Uitdagingen



VERKENNING

ONDERZOEKSVOORSTEL

ONDERZOEK

ONTWERP

AFSLUITING

Uitdagingen



VERKENNING

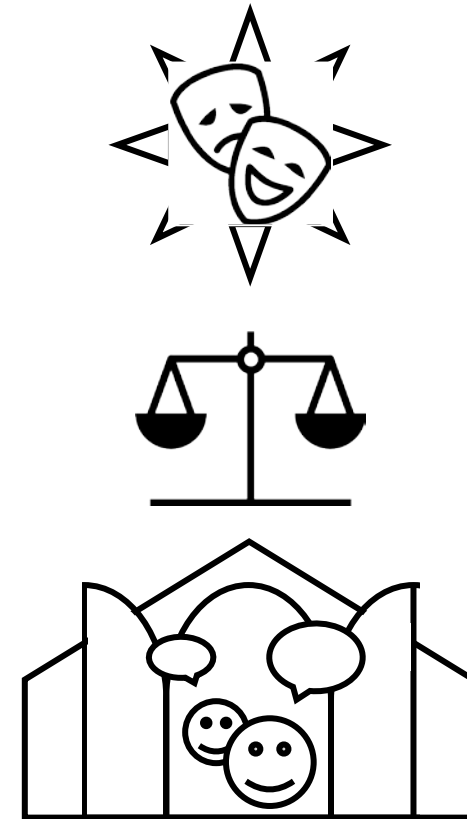
ONDERZOEKSVORSTEL

ONDERZOEK

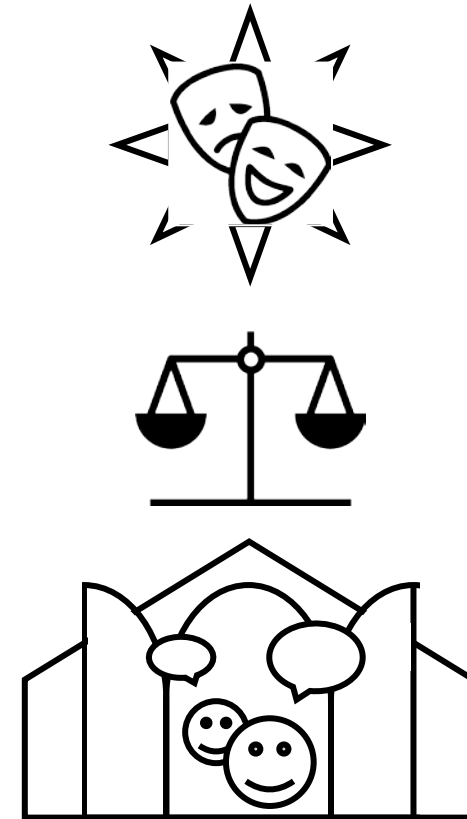
ONTWERP

AFSLUITING

Uitdagingen



Probleemstelling



Hoofdvraag

Hoe kan er **houvast** gegeven worden aan het **proces van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie** 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

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

Doel

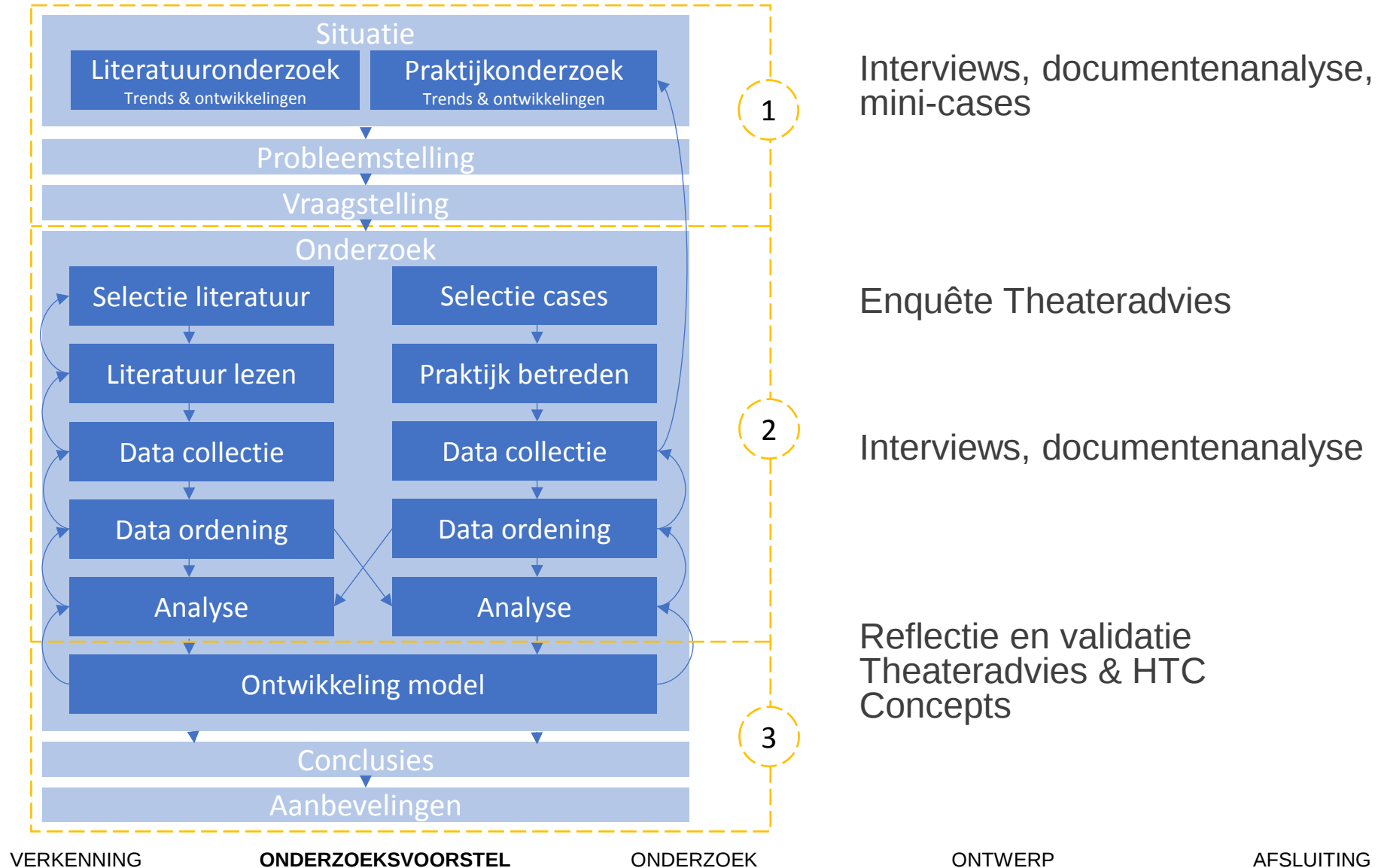
4-Ledig inzicht:

1. WANNEER Processtructuur
2. WAT Inhoudelijke aspecten
3. WIE Betrokkenheid
4. HOE Hulpmiddelen

Uitgangspunten:

- Optimalisatie kwaliteit
- Theaterorganisatie is initiatiefnemer

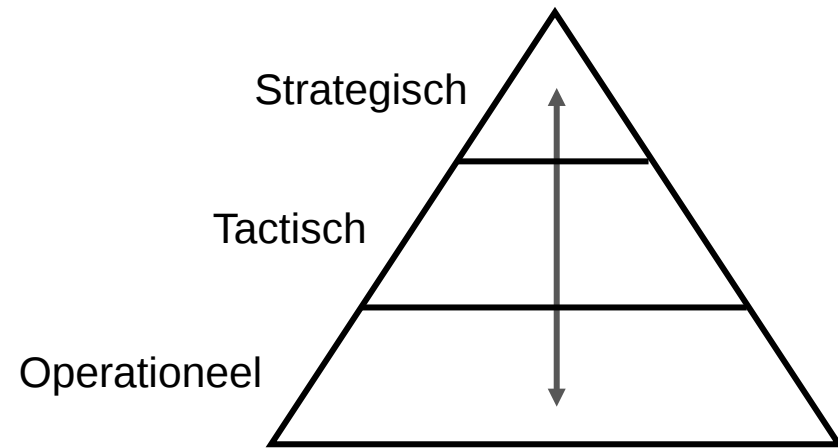
Onderzoeksmethode



Deelvraag 1

Welke theoretische modellen zijn er voor het proces van **vastgoedmanagement** en hoe is dat van toepassing op dit onderzoeksveld?

Definitie vastgoedmanagement

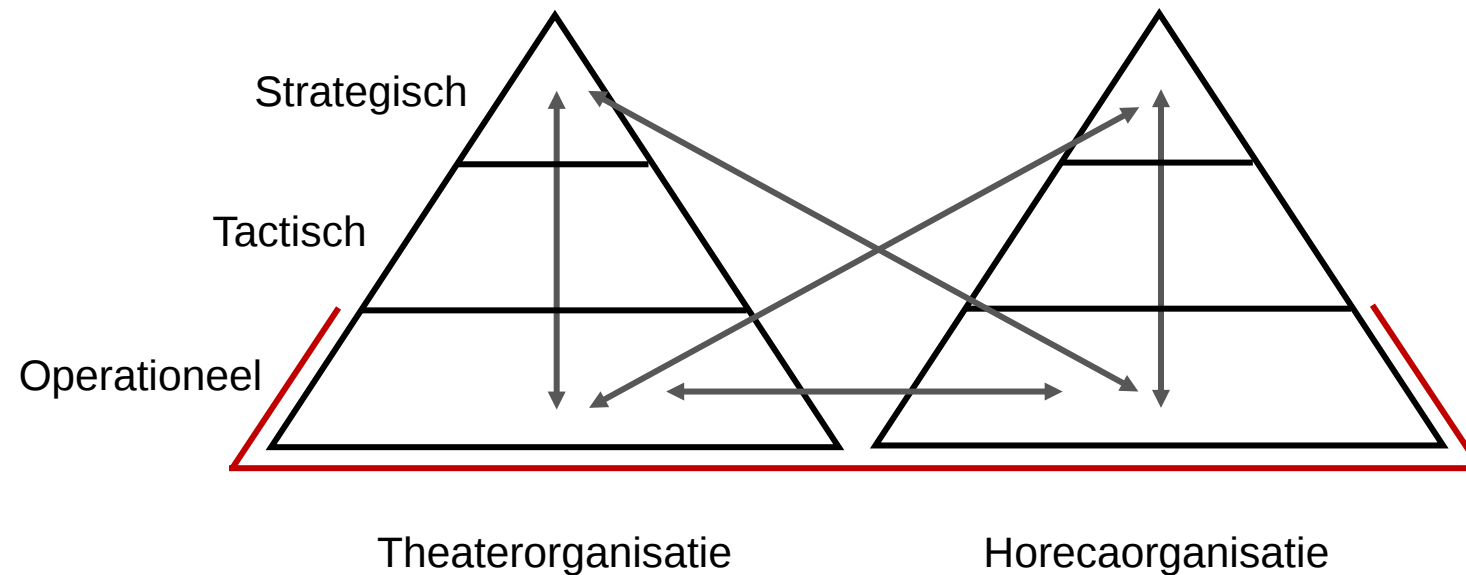


Organisatie

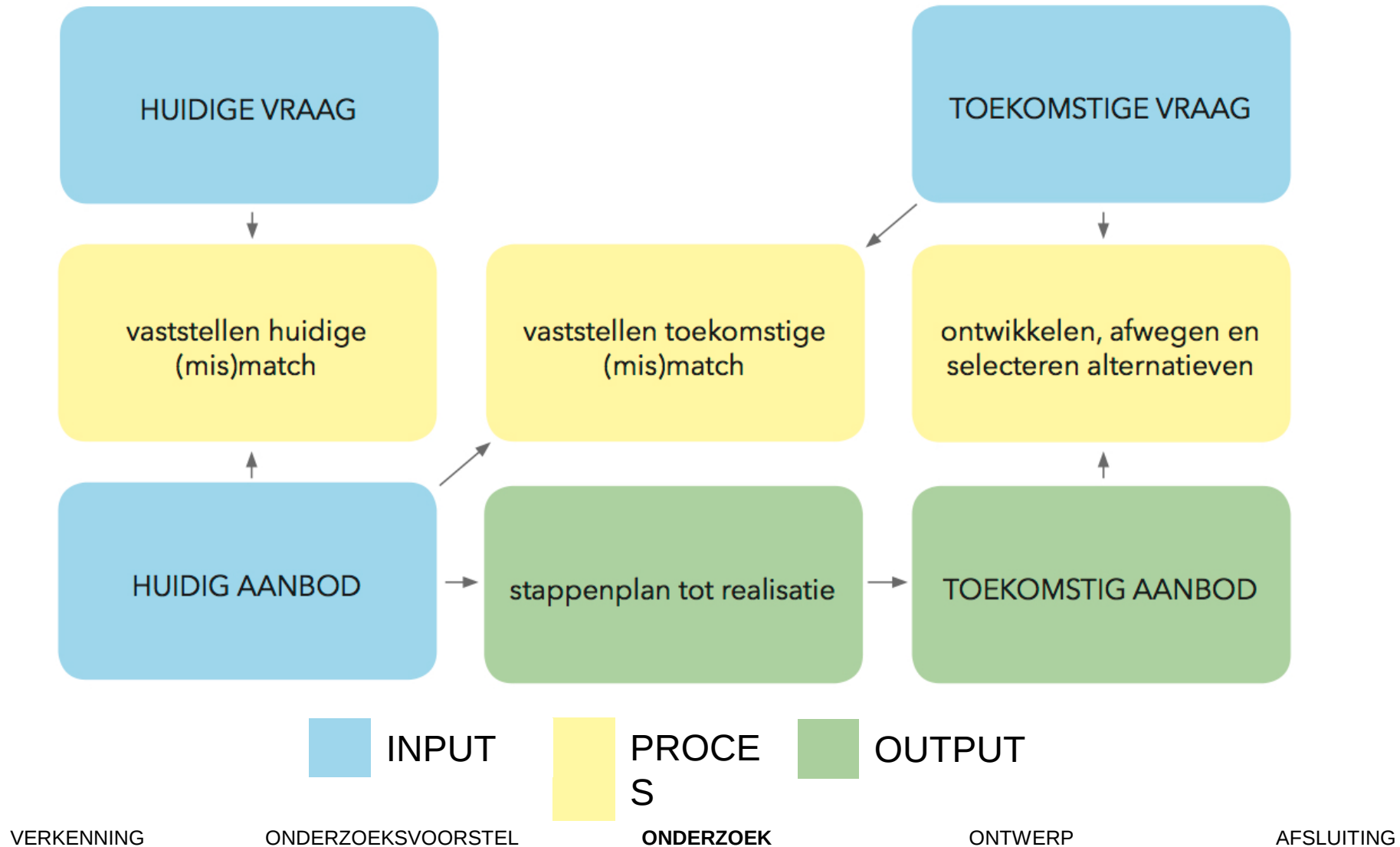


Vastgoed

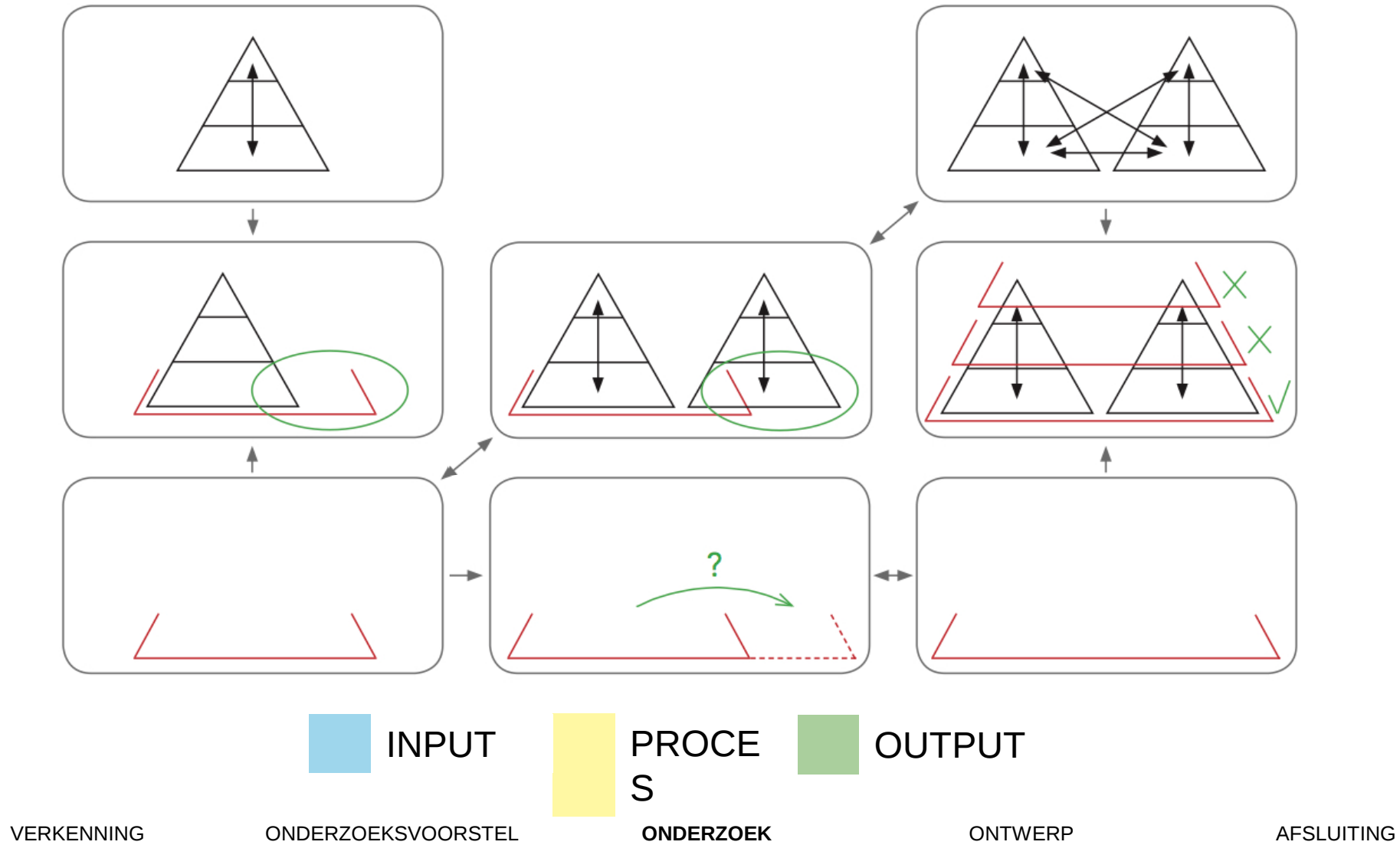
Toepassing op onderzoeksveld



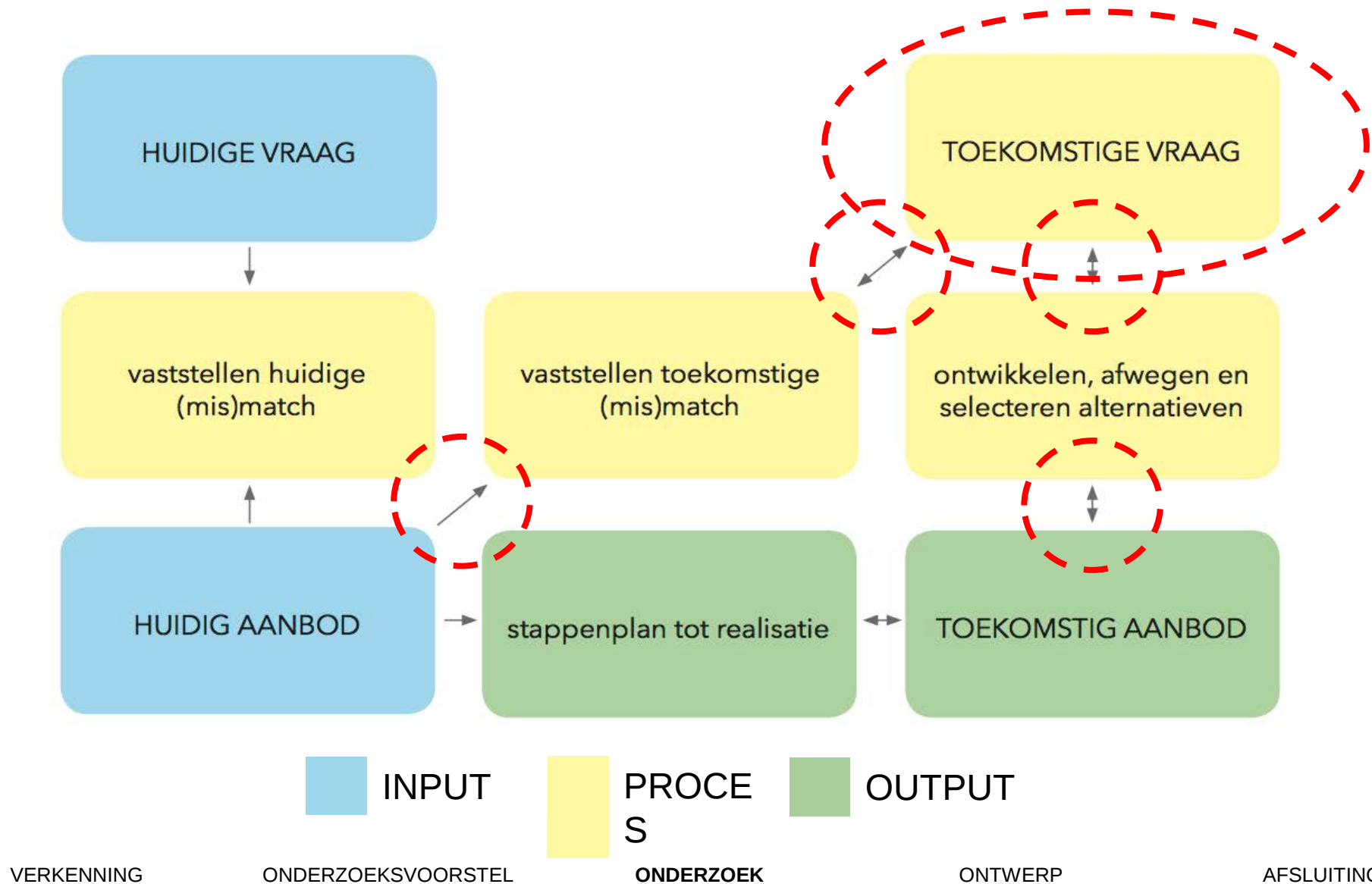
DAS Frame



Toepassing DAS Frame



Aanpassing DAS Frame



Perspectieven

Organisatorisch	Financieel
Functioneel	Technisch

Conclusies deelvraag 1

		THEORIEËN		
		Deelvraag 1		
		Vastgoedmanagement		
BEOOGD 4-LEDIG INZICHT	WANNEER	Geen houvast		
	WAT	Inhoud DAS Frame		
	WIE	2x3 managementniveaus, 4 perspectieven		
	HOE	Verschillende hulpmiddelen: “grabbelton”		

Deelvraag 2

Welke **managementmethodes** zijn er voor de procesaanpak?

- Projectmanagement
- Procesmanagement

Conclusies deelvraag 2

		THEORIEËN		
		Deelvraag 1	Deelvraag 2	
		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	2x3 managementniveaus, 4 perspectieven	Direct belanghebbenden	Belanghebbenden, experts (in netwerk-samenwerking)
	HOE	Verschillende hulpmiddelen: "grabbelton"	Verschillende hulpmiddelen: "grabbelton"	Verschillende hulpmiddelen: "grabbelton"

Conclusies literatuurstudie

		THEORIEËN		
		Deelvraag 1	Deelvraag 2	
		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	2x3 managementniveaus, 4 perspectieven	Direct belanghebbenden	Belanghebbenden, experts (in netwerk-samenwerking)
	HOE	Verschillende hulpmiddelen: "grabbelton"	Verschillende hulpmiddelen: "grabbelton"	Verschillende hulpmiddelen: "grabbelton"

Deelvraag 3

Wat blijkt uit een vergelijking van theorie en **praktijk**?

Selectie case studies



Stadsschouwburg Amsterdam



Rotterdamse Schouwburg

Case analyse

		THEORIEËN		
BEGROEPE INZICHTEN	WANNEER	Vastgoedmanagement	Projectmanagement	Procesmanagement
	WANNEER	Geen houvast	Fasering: 7 fasen 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.	Fasering: zachte koppeling 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
	WIE	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 initiatief fase 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 ontwerp fase zijn studies uitgevoerd en meerdere varianten onderzocht waaruit uiteindelijk een selectie is gemaakt. Er zijn weinig zeer verschillende horeconconcepten bedacht.
	WIE	3 managementniveaus, 4 perspectieven 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.	Direct belanghebbenden De theater- en horecaorganisatie zijn beiden betrokken geweest in het proces. Echter, de horeca-organisatie pas tijdens de fase van het interieurontwerp.	Belanghebbenden, experts (in netwerk-samenwerking) 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.

“WANNEER”

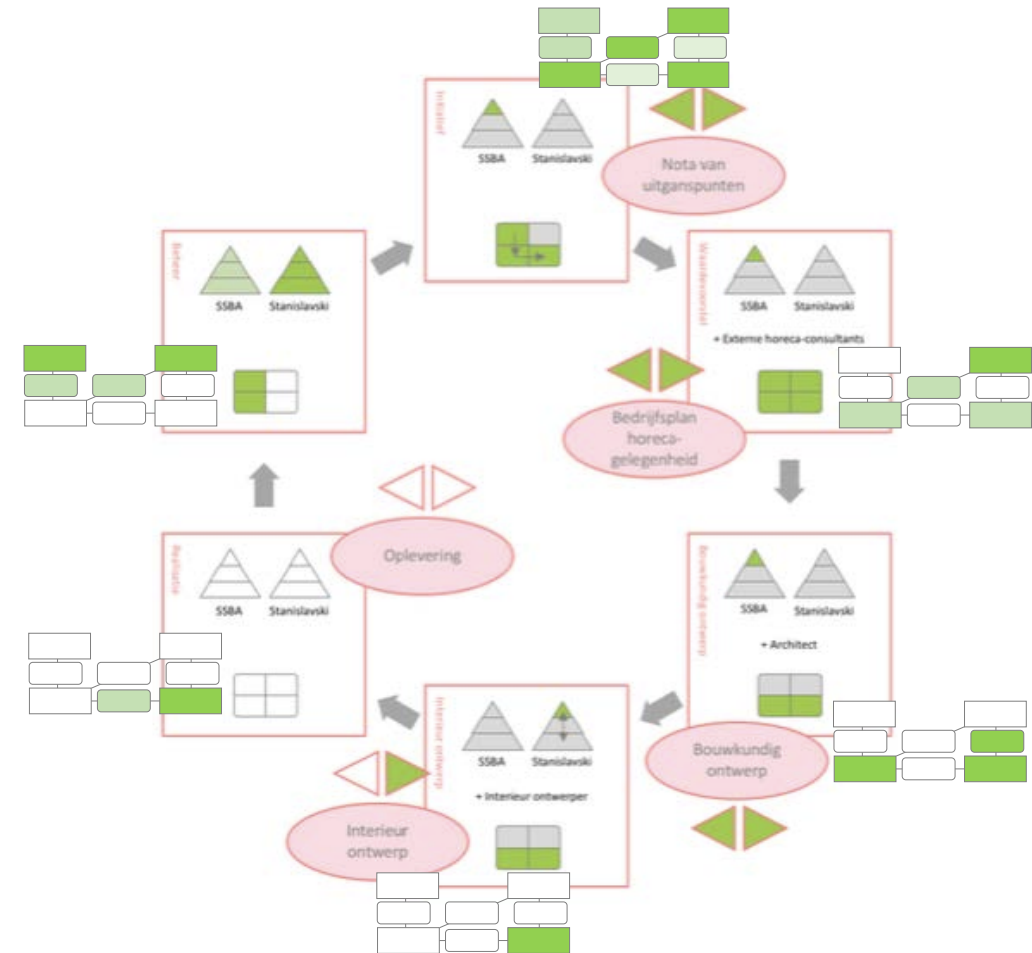


Fasering:

1. Initiatief
2. Waardevoorstel
3. Ontwerp deel 1
4. Ontwerp deel 2
5. Realisatie
6. Beheer

Case analyse

THEORIEËN			
	Vastgoedmanagement	Projectmanagement	Procesmanagement
BEOOGDE INZICHTEN	WANNEER	Geen houvast	Fasering: 7 fasen
	WAT	Inhoud DAS Frame	Eindproducten van elke fase (inhoud van de fase)
	WIE	3 managementniveaus, 4 perspectieven	Direct belanghebbenden
			Belanghebbenden, experts (in netwerk-samenwerking)
		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 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.	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.
			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.



Cross case analyse



Het Theatervastgoedstrategie-model

Hoe kan er **houvast** gegeven worden aan het **proces van vastgoedstrategieontwikkeling en -realisatie** 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**?

Het Theatervastgoedstrategie-model

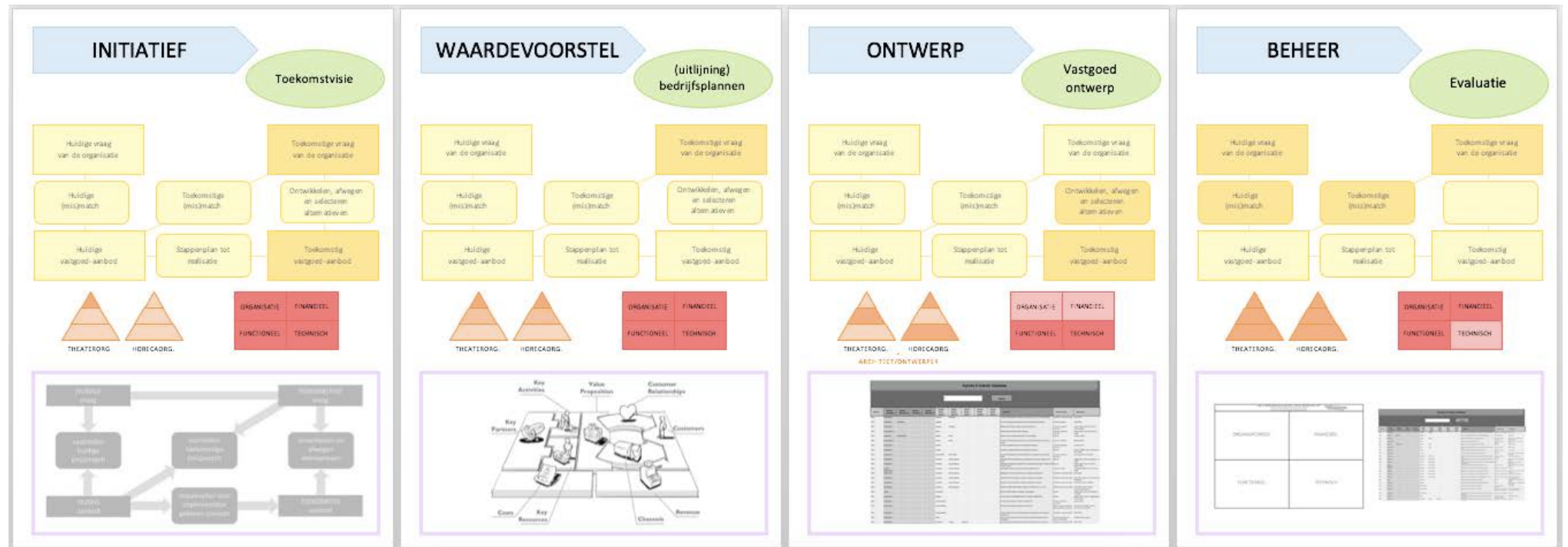
Fasering:

1. Initiatief
2. Waardevoorstel
3. Ontwerp deel 1
4. Ontwerp deel 2
5. Realisatie
6. Beheer

1. Initiatief
2. Waardevoorstel
3. Ontwerp
4. Beheer

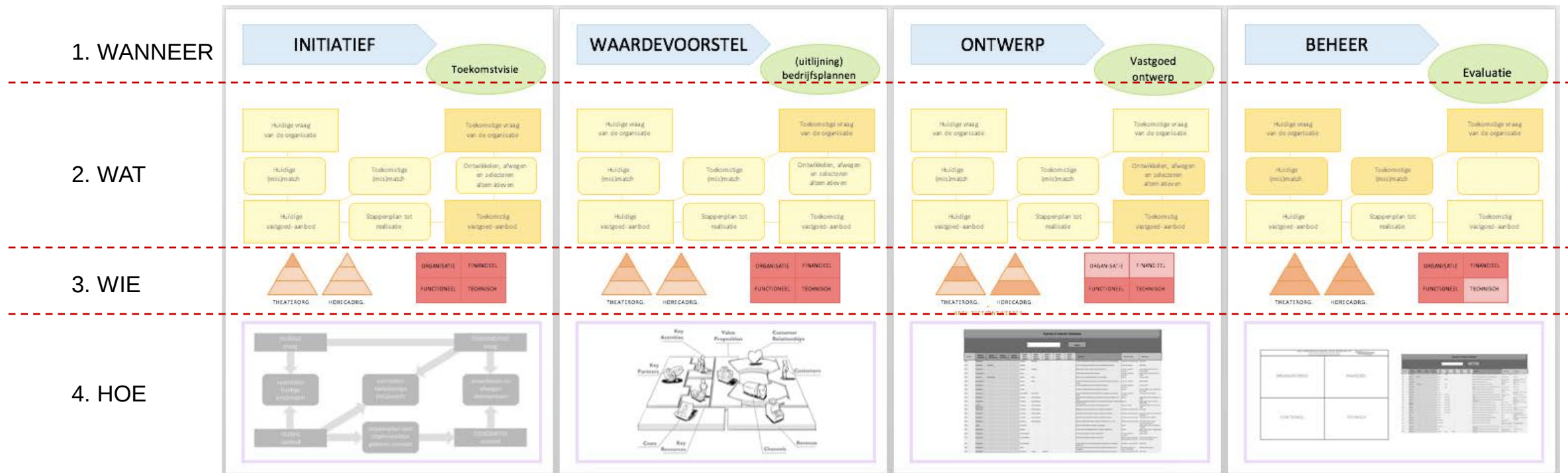
Het Theatervastgoedstrategie-model

4 Fasekaarten:



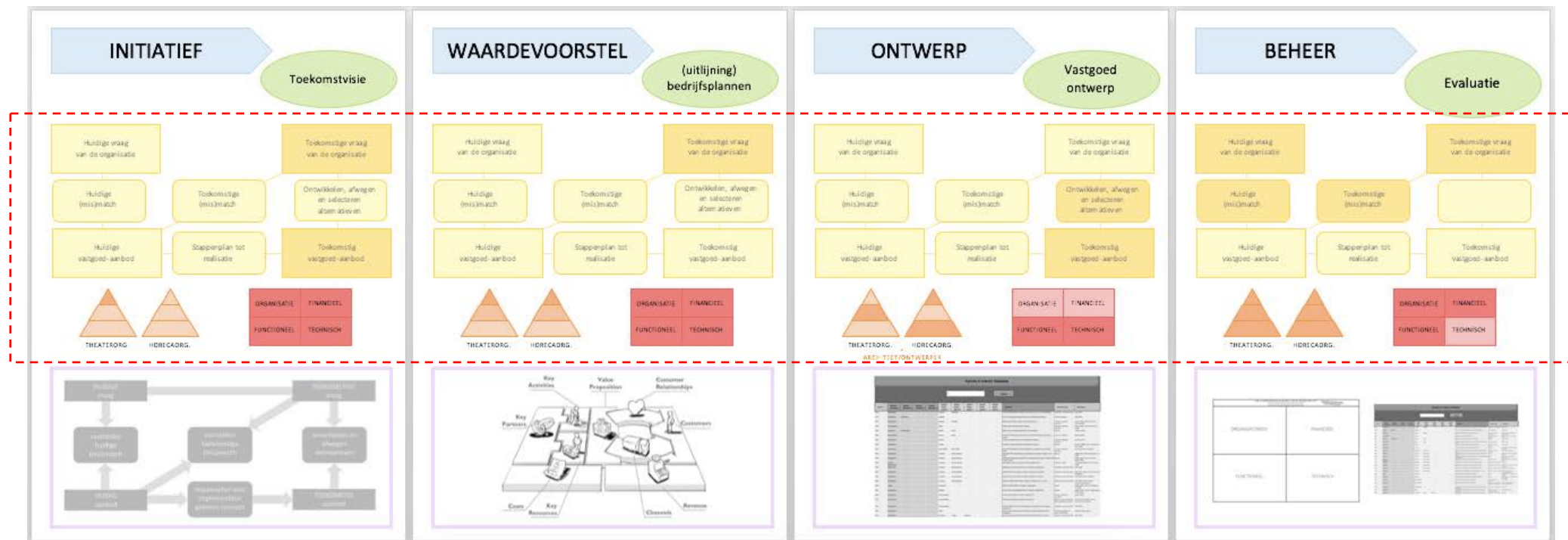
Het Theatervastgoedstrategie-model

4-Ledig inzicht:



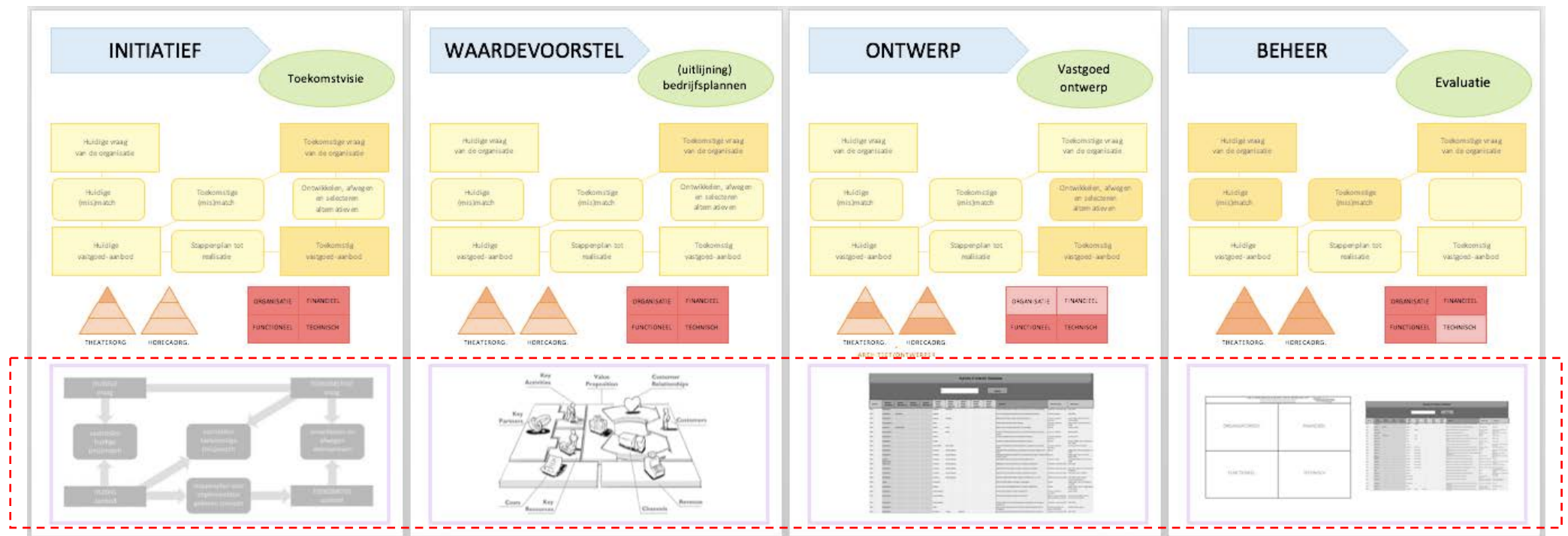
Het Theatervastgoedstrategie-model

Relevante onderdelen donker gekleurd:

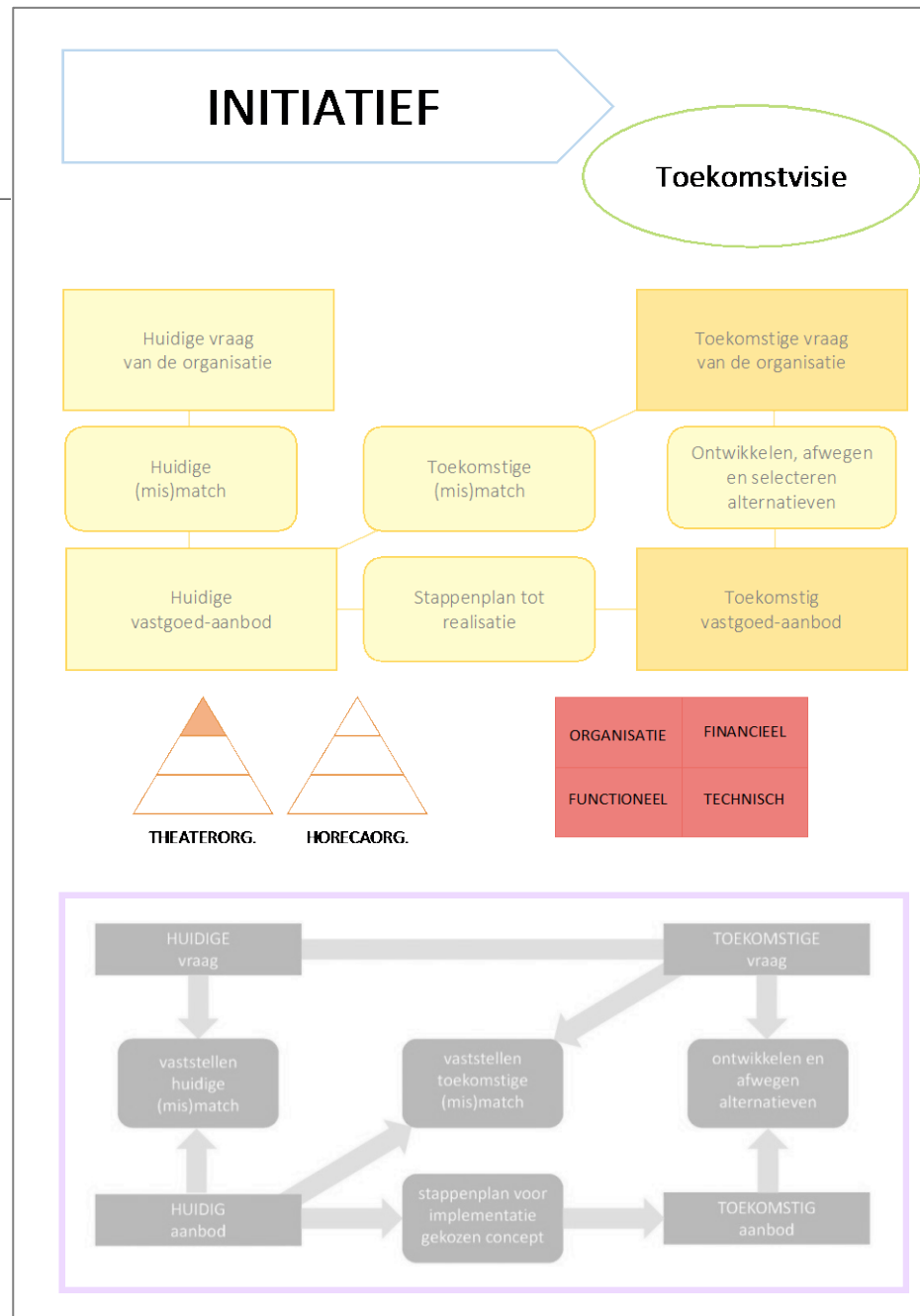


Het Theatervastgoedstrategie-model

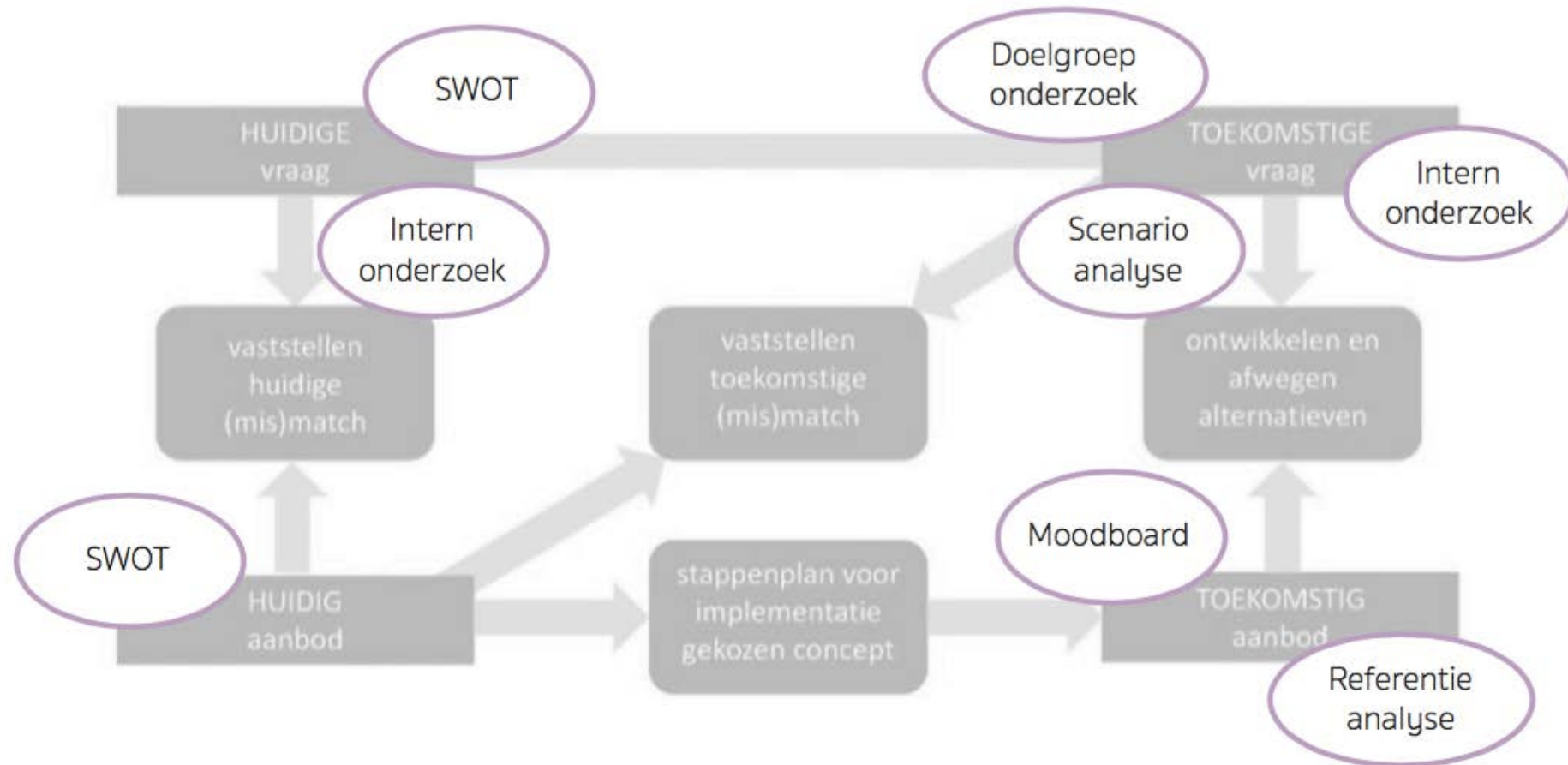
Geen “grabbelton” meer:



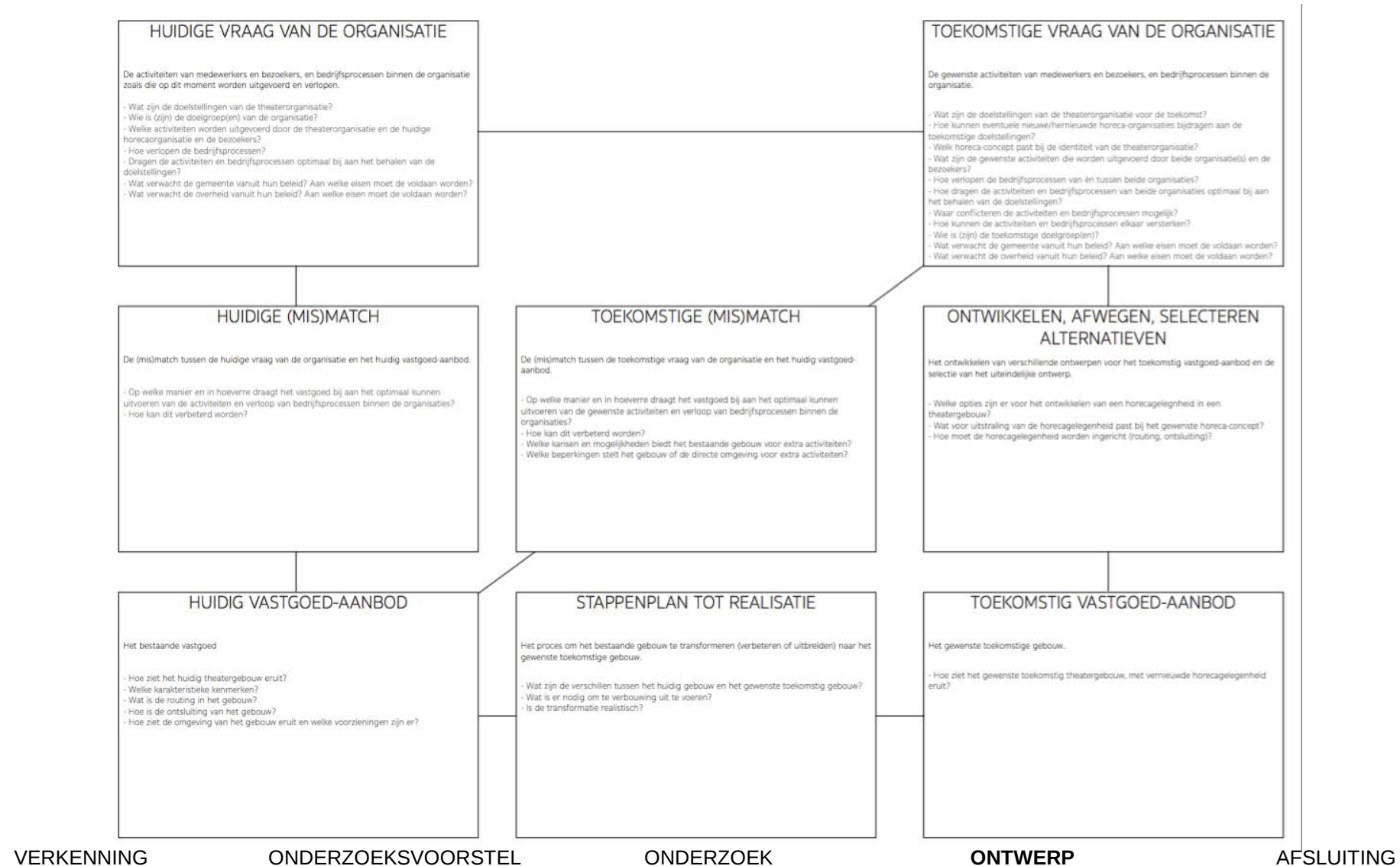
Fasekaart 1



Fasekaart 1: Hulpmiddel



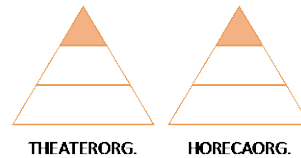
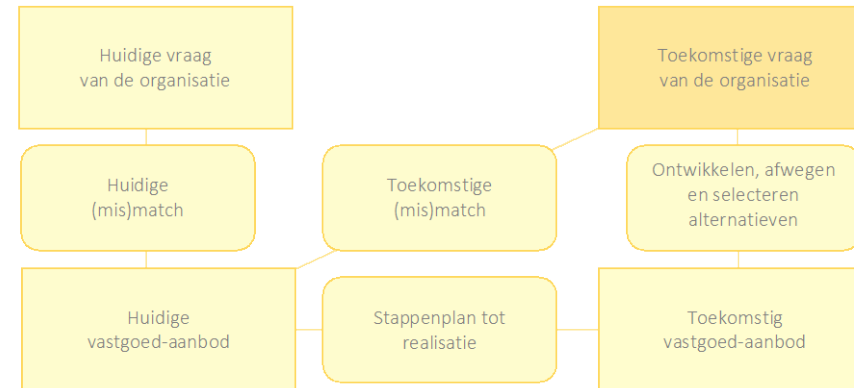
Fasekaart 1: Hulpmiddel



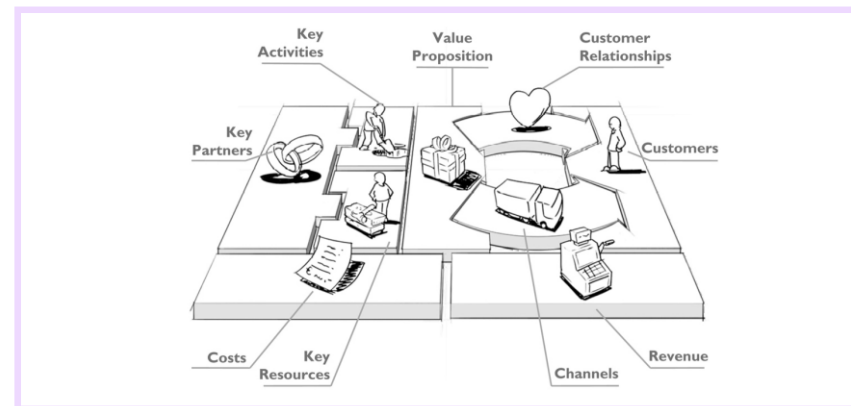
Fasekaart 2

WAARDEVOORSTEL

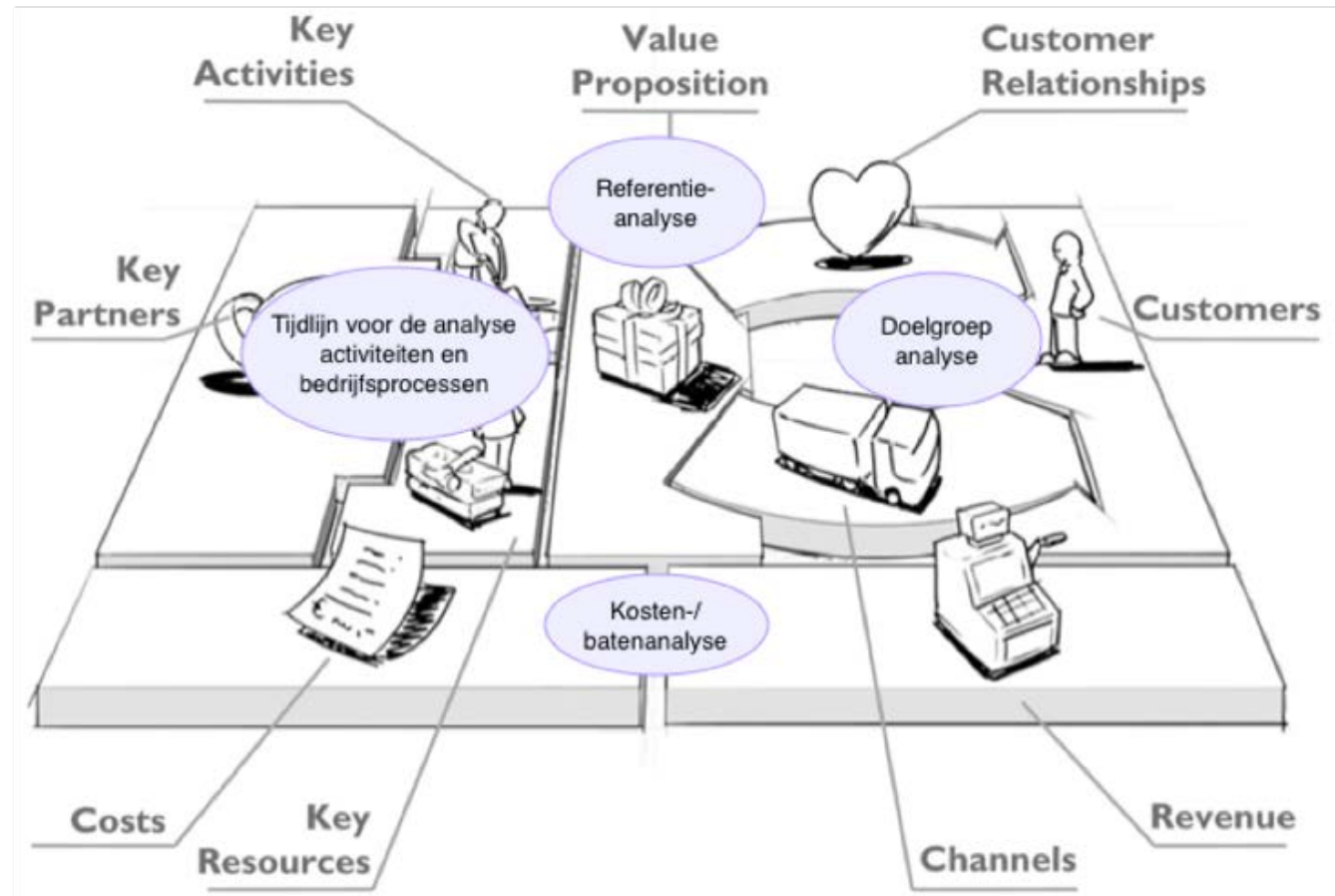
(uitlijning)
bedrijfsplannen



ORGANISATIE	FINANCIEEL
FUNCTIONEEL	TECHNISCH



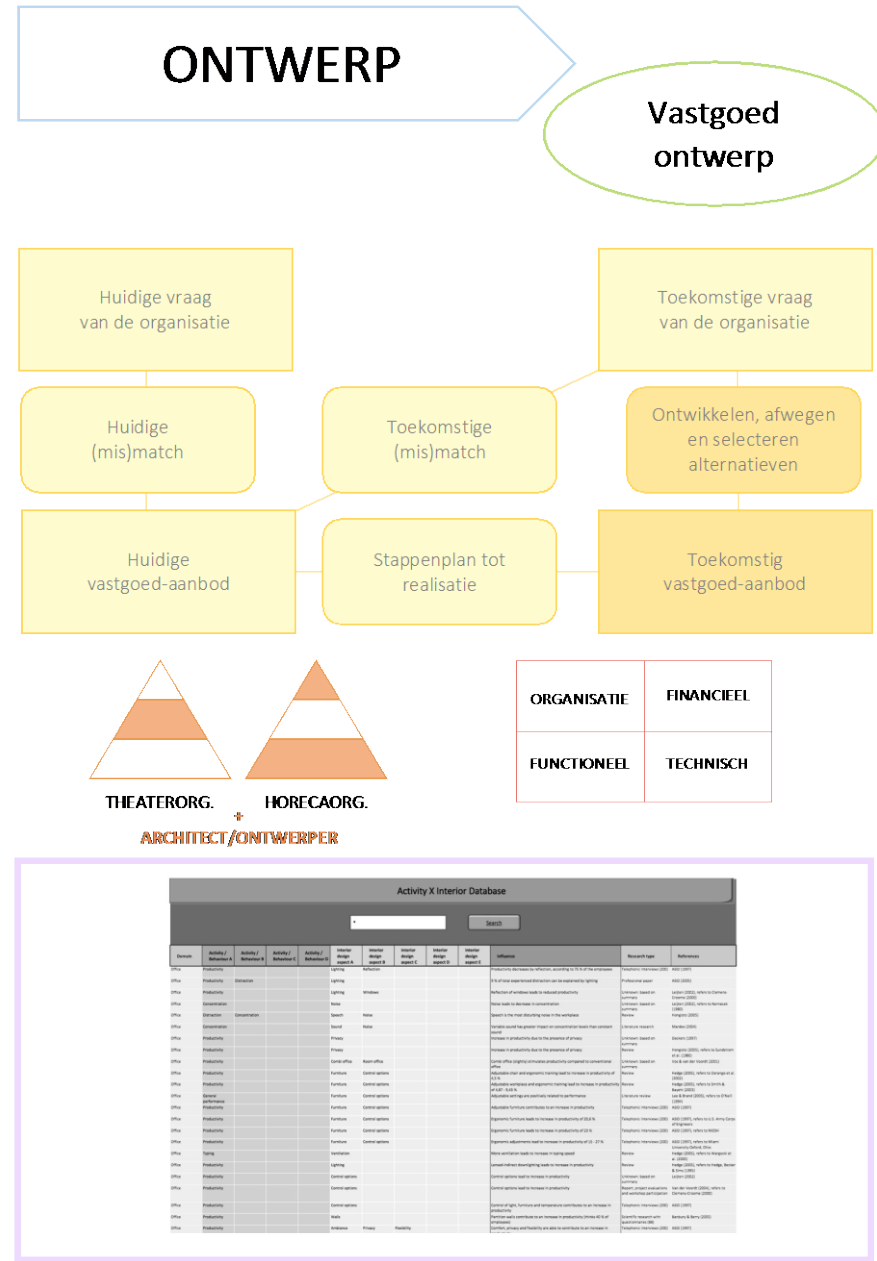
Fasekaart 2: Hulpmiddel



Fasekaart 2: Hulpmiddel

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?
	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?	
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?		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?		

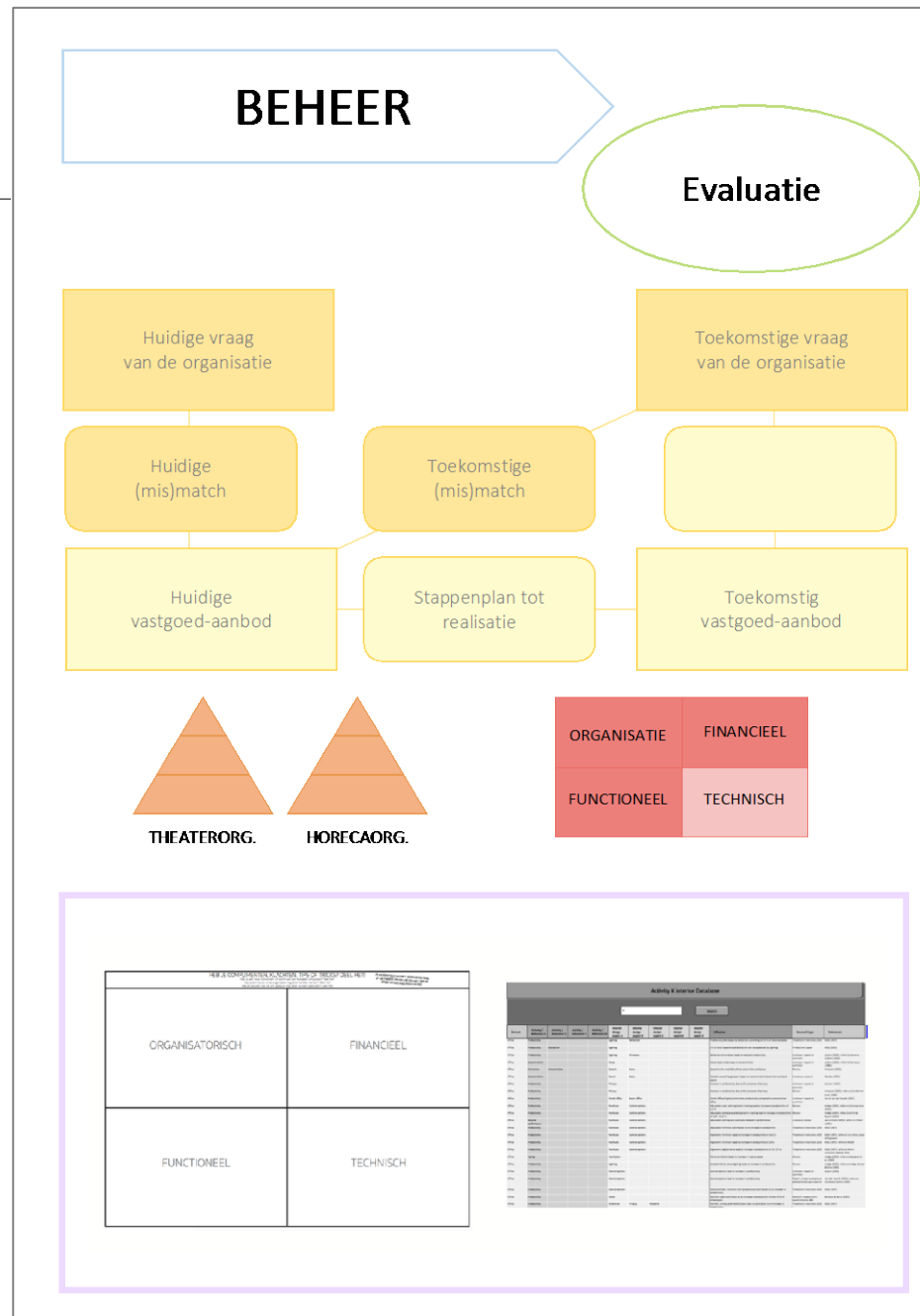
Fasekaart 3:



Fasekaart 3: Hulpmiddel

Activity X Interior Database												
							Search					
Scenario	Activity 1 Behaviour A	Activity 2 Behaviour B	Activity 3 Behaviour C	Activity 4 Behaviour D	Interior design aspect A	Interior design aspect B	Interior design aspect C	Interior design aspect D	Interior design aspect E			
0101a	Observing	Overzicht			Lighting	Reflection				Heldere bewegwijzering zorgt voor overzicht	Research type	Reference
0101b	Observing				Lighting	Windows					De Architect (2014)	
0101c	Observing				Light							
0101d	Observing				Light							
0101e	Observing	Service			Sound	Reflex				Zorg voor genoeg barlengte voor een snelle service	Reference	Reference
0101f	Observing				Sound						HTC (2016)	
0101g	Observing				Sound							
0101h	Observing				Sound							
0101i	Observing	Service			Artwork	Common artwork				Inrichting X van de achterbar	Reference	Reference
0101j	Observing				Artwork	Common artwork					Westinga (2016)	
0101k	Observing				Artwork	Common artwork						
0101l	Observing				Artwork	Common artwork						
0101m	Observing	Sfeer			Artwork	Common artwork				Bij snelle muziek drinken gasten meer	Reference	Reference
0101n	Observing				Artwork	Common artwork					Kenniscentrum Horeca (2016)	
0101o	Observing				Artwork	Common artwork						
0101p	Observing				Artwork	Common artwork						
0101q	Observing	Sfeer			Artwork	Common artwork				Bij rustige muziek dineren gasten 14 minuten langer	Reference	Reference
0101r	Observing				Artwork	Common artwork					Kenniscentrum Horeca (2016)	
0101s	Observing				Artwork	Common artwork						
0101t	Observing				Artwork	Common artwork						

Fasekaart 4



Fasekaart 4: Hulpmiddel

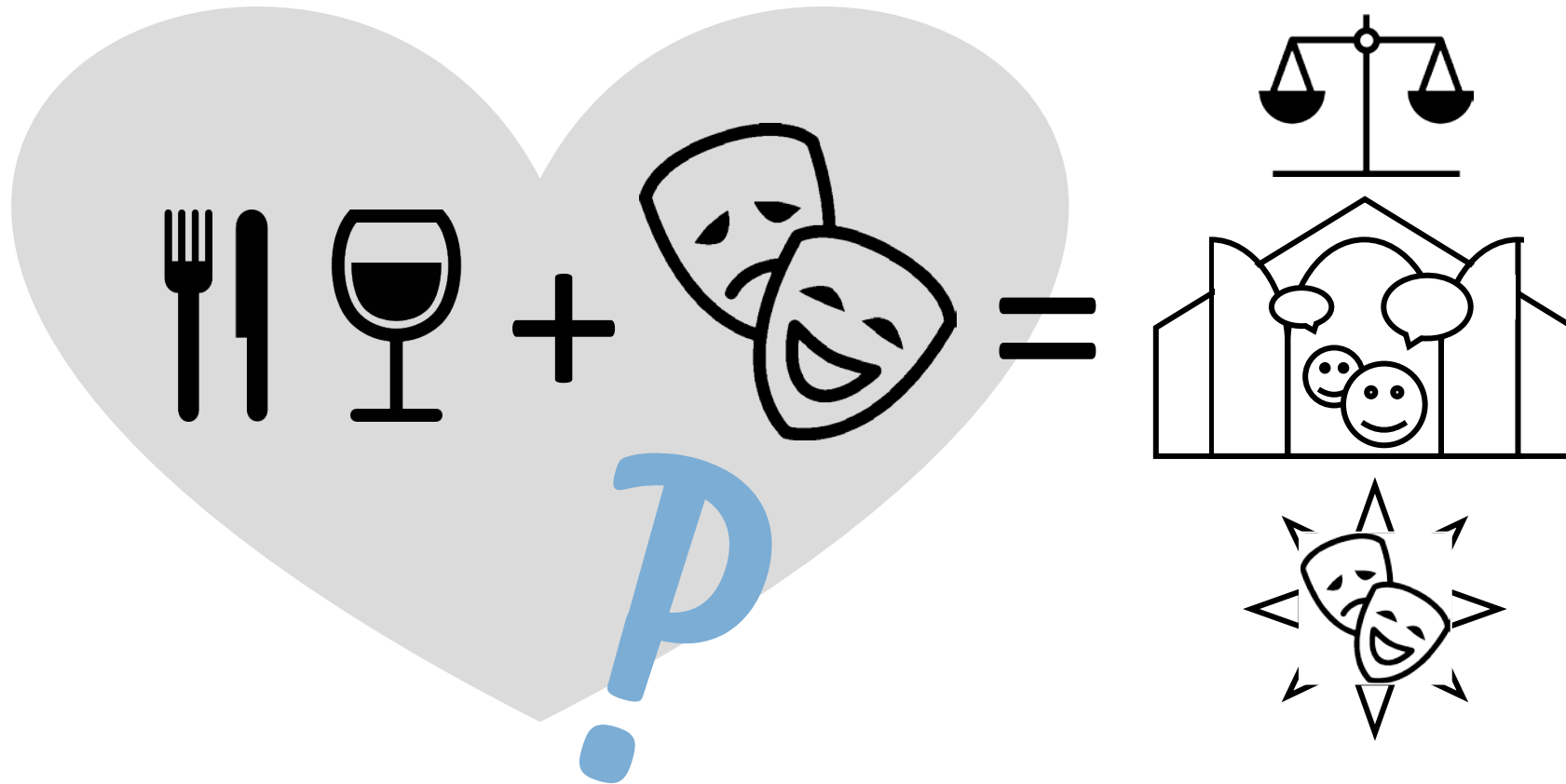
HEB JE COMPLIMENTEN, KLACHTEN, TIPS OF TRICKS? DEEL HET! Heb je een mooi compliment of klacht van een bezoeker ontvangen? Deel het! Heb je een tip om onze organisatie nog beter te laten werken? Deel het! Heb je tips over hoe we ons gebouw nog beter kunnen gebruiken? Deel het!	
ORGANISATORISCH	FINANCIEEL
FUNCTIONEEL	TECHNISCH

Activity X Interior Database									
Activiteit					Ruimte				
Activiteit A	Activiteit B	Activiteit C	Activiteit D	Activiteit E	Ruimte A	Ruimte B	Ruimte C	Ruimte D	Ruimte E
Overzicht	Bewegwijzering	Heldere bewegwijzering zorgt voor overzicht	De Architect (2014)						
Service	Bar	Zorg voor genoeg barlengte voor een snelle service	HTC (2016)						
Service	Bar	Inrichting X van de achterbar	Westinga (2016)						
Sfeer	Muziek	Bij snelle muziek drinken gasten meer	Kenniscentrum Horeca (2016)						
Sfeer	Muziek	Bij rustige muziek dineren gasten 14 minuten langer	Kenniscentrum Horeca (2016)						

Conclusies

- Deelvraag 1 & 2: Structurering (& toepassing) theorieën
 - Vastgoedmanagement
 - Projectmanagement
 - Procesmanagement
- Deelvraag 3: Lessen uit casestudies
- Hoofdvraag: Theatervastgoedstrategiemodel (samenvoeging en toepassing theorieën)

Conclusies



Onderzoeksresultaten

- Inzicht door structurering in **algemene doelen** theaterorganisaties in Nederland
- Inzicht door structurering **uitdagingen** ontwikkeling/beheer horecagelegenheid in theatergebouwen in Nederland
- Ontwikkeling **onderzoeksmethode**
- Ontwikkeling **Theatervastgoedstrategie-model**

Aanbevelingen

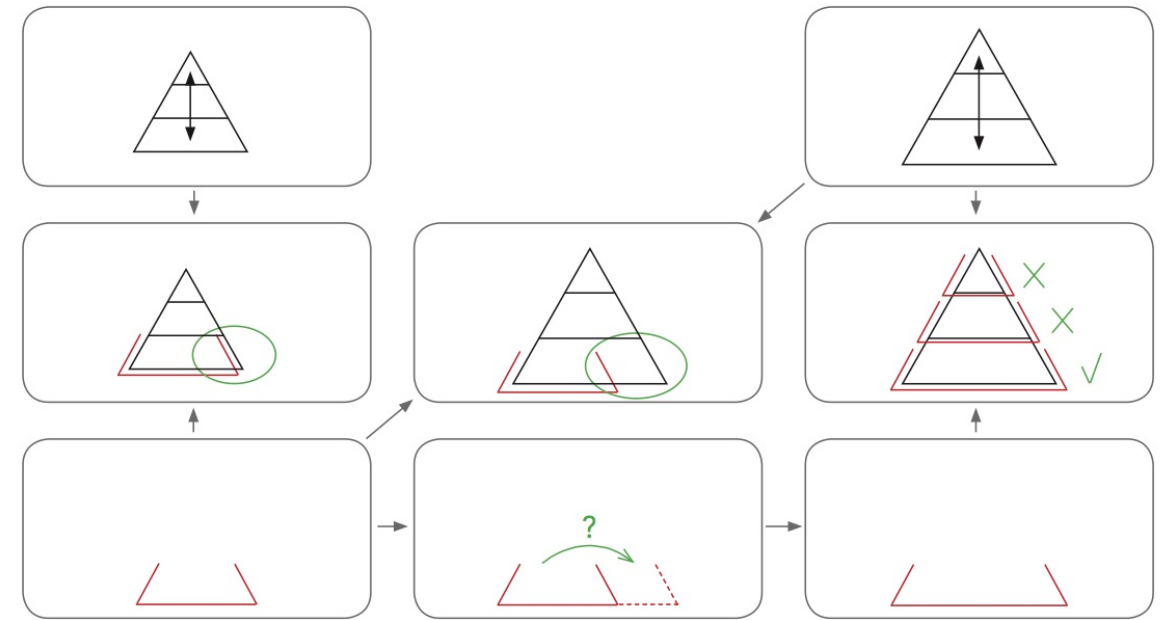
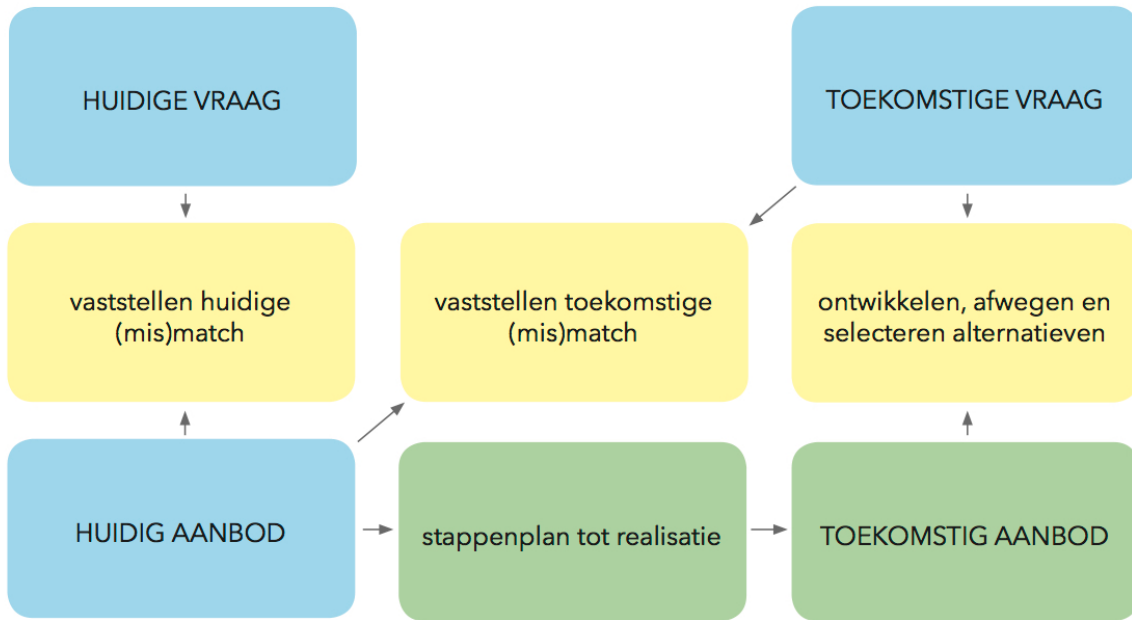
- Aanscherping bevindingen & verdere ontwikkeling model
 - Meer interviews
 - Meer casestudies
 - Toetsing model in praktijk
- Nader wetenschappelijk onderzoek
 - Exploitatie uitbesteden / in eigen beheer
 - Verder onderzoek naar proces vastgoedmanagement
- Praktijk
 - Samenwerking theater- en horecaorganisatie
 - Uitgebreid marktonderzoek
 - Trends en ontwikkelingen buiten theatersector
 - Nieuwe programmering
 - Synergie theater- en horeca in architectuur

VRAGEN?

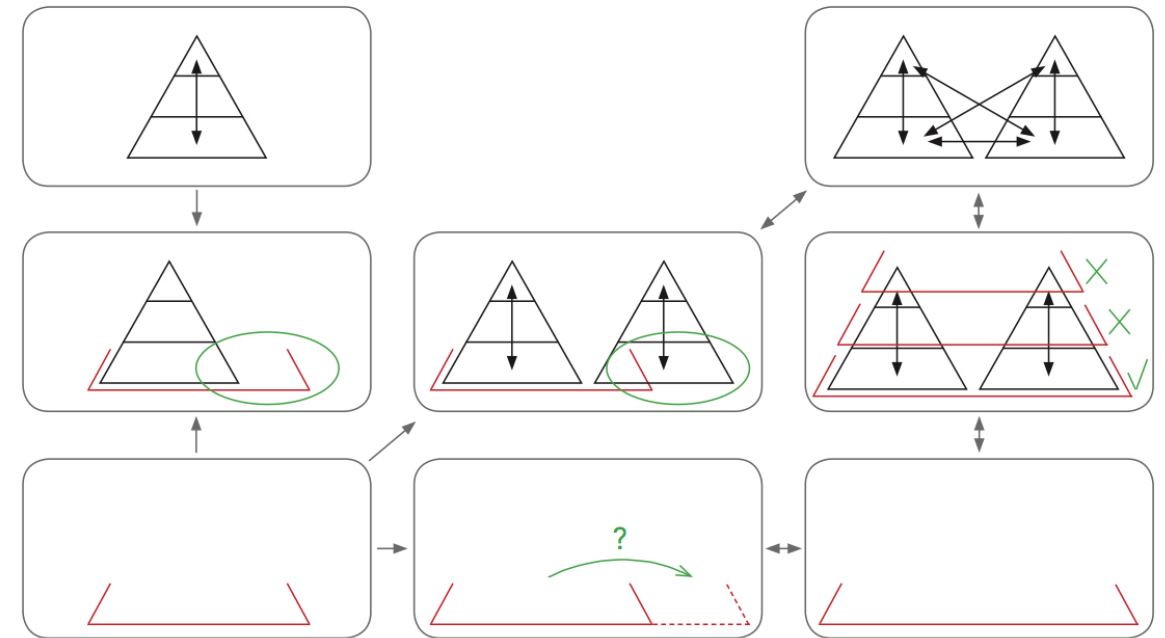
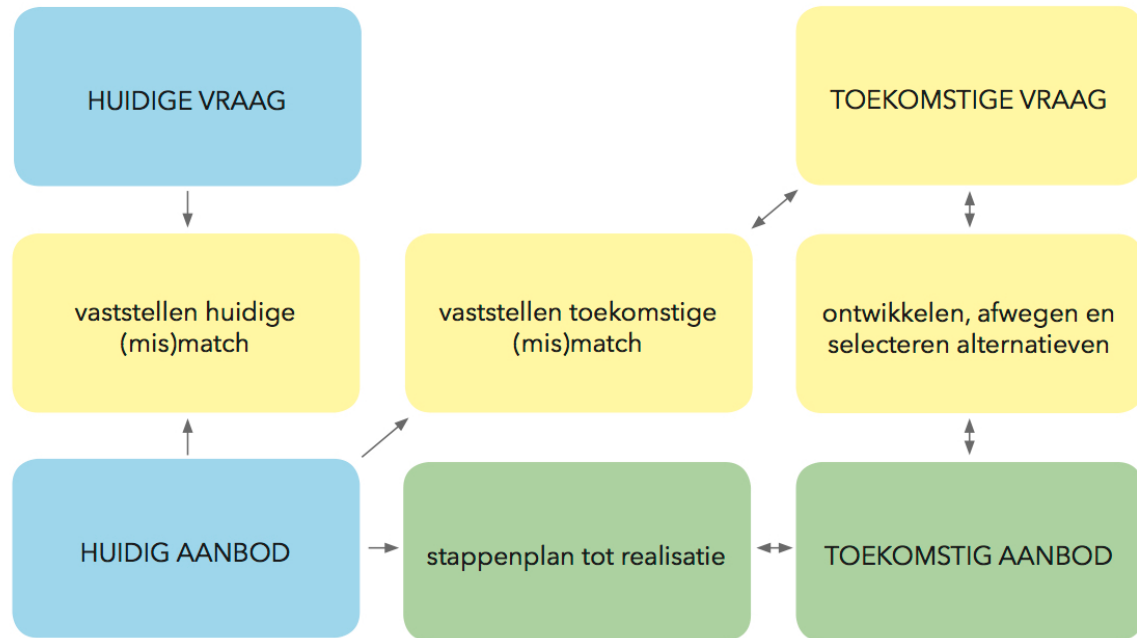
Reacties uit praktijk

- “Naar mijn idee kan dit model, indien consequent toegepast en gedragen door de partijen, bij grote projecten de *kwaliteit van de oplossing zeker verbeteren*.” – J. de Leeuw, gebouwbeheerder Rotterdamse Schouwburg
- “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.” – T. Rietveld, directeur HTC Concepts
- “Je hebt je *eigen werk gecreëerd*.” - J. de Leeuw, gebouwbeheerder Rotterdamse Schouwburg
- “*Interessant* onderzoek.” – M. Daamen, directeur Theater Rotterdam, voormalig directeur Stadsschouwburg Amsterdam
- “*Goed raamwerk* om het werk van adviseur aan te kunnen toetsen.” - G. Borgdorff, directeur Theateradvies bv

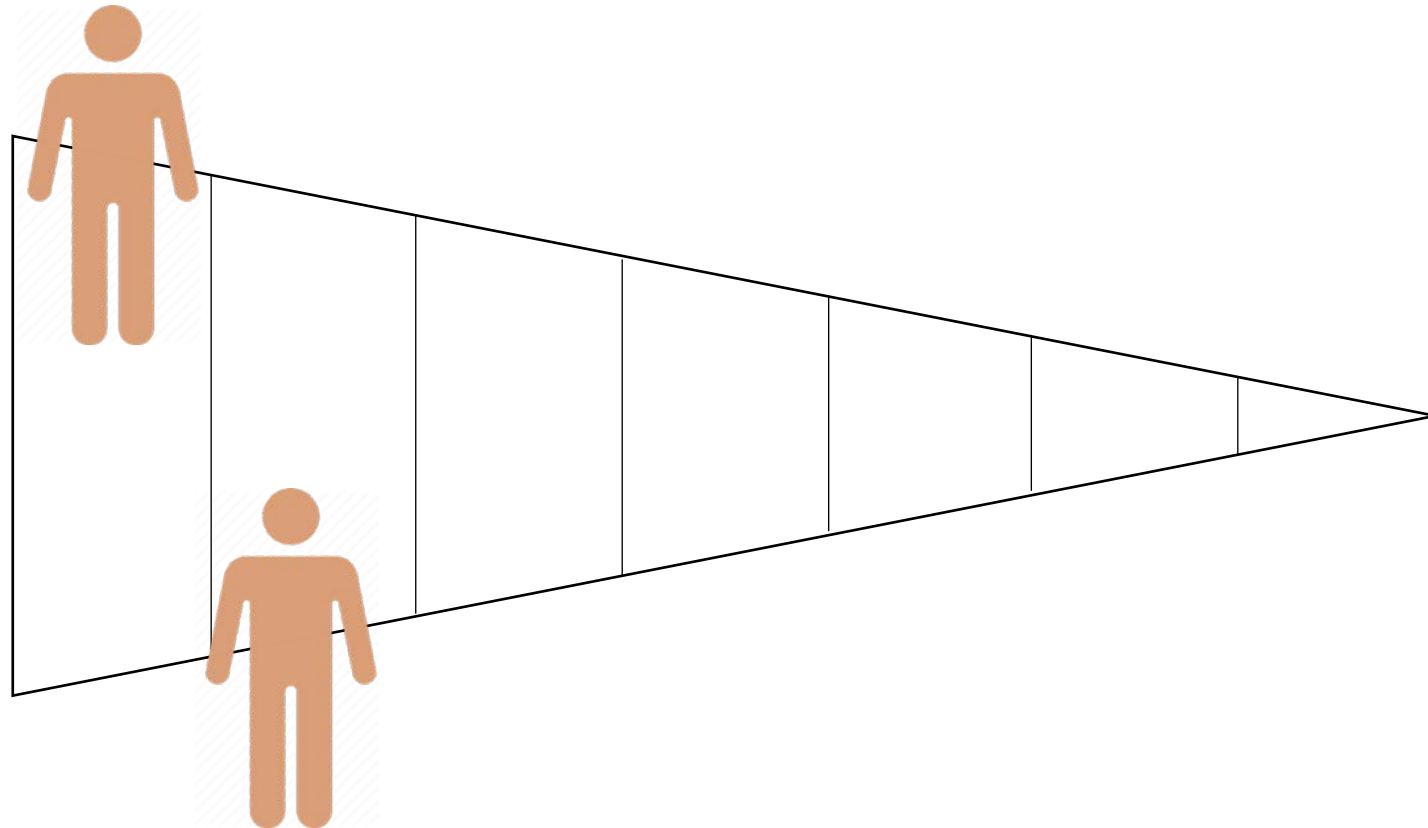
DAS Frame



DAS Frame



Projectmanagement



Procesmanagement

