

WE BOUWEN EEN THEATER



In dit zesde deel van de serie staat de gebruiker centraal. De Werkgroep Theatergebouwen nodigde Hugo van Hulst, hoofd techniek van de Stadsschouwburg Amsterdam, uit om te vertellen over zijn ervaringen bij het in gebruik nemen van de Rabozaal en de valkuilen die je als gebruiker beter kunt ontlopen.

Wie is de gebruiker? Er bestaat geen duidelijke definitie, maar doorgaans wordt de theaterorganisatie bedoeld, meestal vertegenwoordigd door het hoofd techniek. Soms treedt die organisatie ook op als opdrachtgever. Daar valt veel voor te zeggen, maar het is dan wel zaak de verschillende rollen ook door verschillende mensen te laten invullen. Degene die de rol van de opdrachtgever heeft (bijvoorbeeld de directeur) is verantwoordelijk voor het budget en kan het beste enige afstand bewaren tot ontwerp en uitvoering. Zit hij daar te dicht bovenop, dan verliest hij gemakkelijk het zicht op het geheel, wat kan leiden tot onevenwichtige keuzes. Degene die de gebruiker vertegenwoordigt (bijvoorbeeld het hoofd techniek)

het hele proces, maar zeker in de aanbestedingsfase was intensief overleg nodig tussen deze drie partijen. Wat doet de gebruiker? Een korte rondgang langs enkele projecten laat zien dat veel van de gebruiker wordt gevegd. Doorgaans is een gebruiker niet ervaren als het gaat om bouwen. Om zich goed te oriënteren moet hij eerst op excursie, liefst samen met een paar collega's. Je bouwt tenslotte niet alleen voor jezelf. Meestal gaat de reguliere programmering gewoon door, dus ook het werk voor de afdeling techniek. Excursies komen daar nog eens bovenop. Als dat alles was ging het nog wel, maar het meeschrijven aan een Programma van Eisen en het controleren van tekeningen kost enorm veel

partijen kwam dus ook nog het extra overleg binnen de schouwburg over de reorganisatie. Niet iedere gebruiker zit in zo'n lastig parket, maar algemeen geldt wel dat een bouwproject voor de gebruiker een enorme extra taak is die moeilijk te combineren valt met het gewone werk. Aan de andere kant hoefde Hugo het ook niet helemaal alleen te doen en kreeg hij ondersteuning van de toneelmeesters en bijvoorbeeld de geluidsmensen bij het beoordelen van tekeningen en was Freek van Duijn aangetrokken om de reorganisatie te begeleiden. Die reorganisatie kon worden afgerond toen begonnen werd met het definitief ontwerp.

'Je moet er helaas van uitgaan dat je bij de oplevering niet klaar bent'

moet juist bovenop ontwerp en uitvoering zitten. In het geval van de Rabozaal was de directeur van de schouwburg ook opdrachtgever, Hugo vertegenwoordigde de schouwburg als gebruiker. Compliceerende factor was dat de Rabozaal feitelijk drie gebruikers kent: de zaal wordt geprogrammeerd door de Stadsschouwburg en de Melkweg en is het huistheater van Toneelgroep Amsterdam. Gedurende

tijd, zeker voor wie dat niet iedere dag doet. Het moet allemaal gebeuren naast het normale werk. Voor Hugo van Hulst kwam daar zelfs nog iets bij, want vooraf was duidelijk dat het werk anders moest worden georganiseerd als er een grote zaal bij kwam. De reorganisatie waartoe werd besloten gebeurde al in een vroeg stadium, tijdens de eerste ontwerpfase. Bovenop het overleg met alle dexterne

Klik

Hugo benadrukt het grote belang van een goede samenwerking en 'klik' met de adviseurs. Is die klik er niet, dan moet je daar geen genoegen mee nemen, net zo min als met de afwezigheid van adviseurs. Je mag van adviesbureaus verwachten dat ze mensen sturen die hun best doen om goed samen te werken met opdrachtgever en gebruikers. Als dat niet het geval is, kun je in het uiterste geval vragen om iemand anders te sturen en het is soms verstandig dat ook echt te doen. Je mag verder van de projectmanager verwachten dat die de adviseurs aan hun afspra-

ken houdt en erop toeziet dat de adviseurs waar voor hun geld leveren. Dat mag je ook verlangen.

Demarcatie

Het is voor een gebruiker lastig om te bepalen welke vraag je moet stellen aan welke adviseur. Het mag voor de adviseurs duidelijk lijken wie zich bezighoudt met welke vragen, voor de gebruiker is dat niet zo. Natuurlijk moeten de taken tussen de adviseurs goed zijn afgebakend, maar voor een goed resultaat is het onmisbaar dat alle adviseurs aan tafel zitten als beslissingen worden genomen. Zo zal de theateradviseur zich bezighouden met de functionaliteit van een bepaalde installatie, terwijl het ontwerp en het toezicht aan een andere adviseur zijn toevertrouwd. Als deze tijdens de uitvoering een wijziging goedkeurt zonder dat de functionele gevolgen goed zijn besproken, dan heb je daar als gebruiker uiteindelijk last van. Het is dus belangrijk dat zowel de gebruiker als alle betrokken adviseurs aanwezig zijn als dergelijke wijzigingen worden besproken en goedgekeurd. Hugo geeft in overweging dat aanwezigheid van adviseurs wel geld kost. Bij het project Rabozaal was daarin voorzien, maar de werkgroep heeft ook ruime ervaring met opdrachtgevers die niet bereid zijn om daar geld voor uit te trekken. Geen verstandige keuze.

Theatertechniek als sluitpost

Vaak zie je dat de theatertechniek de sluitpost is, niet alleen van de bouwplanning, maar ook van het budget. Mochten er tegenvallers zijn, dan plukt de theatertechniek vaak de wrange vruchten. Dat was in het geval van de Rabozaal niet aan de orde. Ondanks financiële tegenvallers werd alles wat vooraf afgesproken was, ook gerealiseerd. Wat in de praktijk niet bleek te werken is achteraf opgelost. Maar daaruit bleek ook dat achteraf oplossen altijd duurder is dan gelijk goed bedenken. Hoewel bij de Rabozaal alles is aangeschaft wat in het Programma van Eisen stond, was de theatertechniek natuurlijk wel sluitpost bij de uitvoering. De aannemer was later klaar dan gepland en de theatertechnische leveranciers moes-

ten in een te korte tijd en te midden van een enigszins chaotische afbouwperiode hun werk doen. Hugo raadt van harte aan om na de opening een aantal voorstellingsvrije dagen in te plannen tijdens de eerste speelperiode. Geen aaneengesloten periode, want die wordt dan direct geclaimd door de bouwkundig aannemer, en dan kunnen anderen nog steeds niet aan het werk. Maar wel voldoende vrije dagen waarop overdag gewerkt kan worden en waar aan het einde van de dag netjes moet worden opgeruimd, omdat de volgende dag weer een voorstelling geprogrammeerd is. Hoe goed je ook plant, je moet er – helaas – vanuit gaan, dat je bij de oplevering niet klaar bent. Als je de restpunten van de aannemers moet laten oplossen, terwijl de voorstellingen al begonnen zijn, dan maak je het wel heel erg moeilijk voor iedereen om nog normaal te werken.

Medewerkers betrekken

Hoe voorkom je uitval van mensen van de techniek? Dat is helaas iets wat nog te vaak voorkomt. Wat goed blijkt te werken is zorgen dat de hele ploeg van technici betrokken wordt bij het ontwerp en de bouw. Dat kan niet alleen bij het controleren van tekeningen en het noteren van alles wat opvalt tijdens de verbouwing, maar bij een verbouwing kunnen technici vaak ook helpen bij het installeren van de theatertechniek. Je moet daar natuurlijk goede afspraken over maken, maar een installatie waar je zelf aan gewerkt hebt, geeft een heel ander gevoel dan een installatie waar je bij oplevering mee geconfronteerd wordt. Een ander voordeel van het betrekken van de hele ploeg, is dat het hoofd techniek er niet alleen voor staat. Met z'n allen kun je het extra werk beter aan.

Verandering is moeilijk

Medewerkers hebben vaak moeite met verandering. Bij verbouwing en nieuwbouw verandert de werkomgeving en die wordt daardoor ervaren als onveilig en dus als bedreigend. Veel aandacht voor de structuur en de mensen is daarom noodzakelijk. Doe je daar niks aan, dan raak je mensen kwijt. Soms is dat ►



CASE STUDY RABOZAAL AMSTERDAM

onvermijdelijk; niet iedereen zal zich meer thuis voelen na een schaalvergroting. Maar je kunt uitval voor een belangrijk deel voorkomen door aandacht te geven aan wat het betekent voor de medewerkers dat de organisatie verandert. Het is ook zaak om de medewerkers steeds te blijven betrekken bij de voortgang van de bouw en van wat er wel en wat er niet gerealiseerd zal worden. Mensen moeten er niet pas bij de oplevering achter komen dat niet alles wat ze van de nieuwbouw verwachtten ook zo is uitgevoerd. Je kunt voorkomen dat er een kloof ontstaat tussen het hoofd techniek en de ploeg. Een van de taken van het hoofd techniek is om te blijven zorgen voor draagvlak, ook voor de moeilijke keuzes.

Groter theater en grotere ploeg

Meestal betekent een grotere schouwburg een grotere ploeg technici. Het is prettig

als die ploeg er is voordat wordt opgeleverd. Dan kennen de mensen het theater, dan hebben ze zich kunnen voorbereiden en weten ze bijvoorbeeld de weg in het nieuwe pand. Om ze in te werken is het een goed idee om ze eerst een tijdje te laten meelopen in een andere stad met een soortgelijk theater. Dan went iedereen in ieder geval aan de grotere schaal.

Gebruiker en bouwdirectie

Noteren wat opvalt tijdens de uitvoering is iets anders dan het zelf oplossen. Een gebruiker kan heel goed fungeren als de ogen en de oren van de bouwdirectie. Als je veel rondloopt en je begrijpt hoe de ruimte moet functioneren als hij klaar is, valt je van alles op wat misschien aan de aandacht van een bouwkundige ontsnapt. Bij de Rabozaal werkte dat heel goed. De grote zaal was nog volop in bedrijf en daardoor waren de tech-

nici gewoon in huis tijdens de bouw. Ze konden gemakkelijk in en uit lopen en ze signaleerden vaak als eersten dat iets mis dreigde te gaan. Het is dan nog best moeilijk om daar niet gelijk op te reageren. Toch loont het om dat niet te doen. Sterker, directe aanwijzingen buiten de bouwdirectie om kosten altijd geld! Dus eerst noteren wat opvalt, dan melden wat je gezien hebt bij de bouwdirectie is een goede tussenstap. Probeer je meteen iets op te lossen en ben je akkoord gegaan met een wijziging, dan kan je achteraf niet meer terug, ook niet als blijkt dat je je vergist hebt. Er is niks op tegen om mee te denken over eenvoudiger oplossingen. Met een goede verstandhouding met de bouwvakkers en de aannemer kun je veel bereiken. Maar juist om die verhouding goed te houden is het zaak om de bouwdirectie op te zadelen met kritische opmerkingen en streng toezicht. Dan blijf je

‘Noteren wat opvalt tijdens de uitvoering is iets anders dan het zelf oplossen’

zelf op goede voet met de aannemer en je bereikt toch een optimale kwaliteit.

Afstand

De positie van de gebruiker is sterker als hij niet direct betrokken raakt bij het verzinnen van oplossingen en zo medeverantwoordelijk wordt voor alle compromissen. Dat betekent niet dat je als gebruiker niet met compromissen geconfronteerd wordt, maar een gebruiker bereikt meer als hij enige afstand houdt en de bouwdirectie het werk laat doen. Hugo onderstreept daarom het grote belang van een goede samenwerking met de adviseurs. Koen Koch, destijds hoofd techniek tijdens de verbouwing van De Lieve Vrouw in Amersfoort en nu zelf adviseur onderschrijft dat. ‘We hadden het nooit zonder moeten doen,’ aldus Koen. Hugo: ‘Ik had het zonder adviseur helemaal niet gekund. Alleen al de snelle ontwikkelingen in de techniek kun je in je eentje niet bijhouden. Je moet het samen met adviseurs doen.’

Ingebruikname

Als het theater klaar is, althans als er wordt opgeleverd, ben je er nog niet. In feite begint het dan pas. Een goed advies is om vooraf een budget te reserveren voor nazorg, want in de praktijk blijkt dat zaken soms anders uitpakken dan zelfs een ervaren gebruiker had gedacht. Belangrijk om je te realiseren is ook dat tot en met de oplevering het gebouw en de bouwplaats van de aannemer zijn. Hij is tot dat moment verantwoordelijk en aansprakelijk en bepaalt dus de regels. Pas ná de opleveringsverklaring is het gebouw van de gebruiker (opdrachtgever), en gelden diens huisregels. In deze serie zullen we nog uitgebreid terugkomen op oplevering en ingebruikname, maar Hugo gunt ons vast een inkijkje. De restpunten die nog moeten worden opgelost door de theatertechnische leveranciers zijn niet de hoofdzaak. Die zijn gewend om 's avonds en 's nachts te werken als

het nodig is. En ze laten de boel ook weer netjes achter, want ze begrijpen precies wat nodig is om het theater overdag te laten functioneren. Een bouwkundig aannemer heeft daar meer moeite mee. Die is niet gewend om 's nachts te werken en al helemaal niet om daarna netjes op te ruimen. Vaak is de aannemer na de oplevering met zijn hoofd ook al bij een ander, nog niet opgeleverd project. Dat is vervelend maar ook menselijk. Je kunt er maar beter rekening mee houden. Ook dat is weer een argument om voorstellingsvrije dagen in te lassen na de opening, zodat iedereen ruimte krijgt om tijdens reguliere werktijden de restpunten op te lossen. ◀

De serie *We bouwen een theater* wordt geschreven op basis van rondetafelgesprekken binnen de VPT-werkgroep Theatergebouwen.

De leden van de werkgroep zijn:

- **Gerbrand Borgdorff**, theateradviseur (theateradvies bv)
- **Martin Haars**, hoofd techniek, productie en gebouw (Koninklijke Schouwburg Den Haag)
- **Martien van Goor**, architect (Greiner Van Goor Huijten)
- **Rolf Hauser**, hoofd decoratier (Muziektheater)
- **Jacqueline van der Horst**, theateradviseur (BBN Adviseurs)
- **Niek Janssen**, adviseur (DHV)
- **Koen Koch**, theateradviseur (pb|theateradviseurs)
- **Cees Mulder**, akoestisch consultant (Kahle Acoustics)
- **Paul van Oort**, cultureel manager (Culturele Zaken)
- **Maarten van de Vlerk**, projectmanager (BMC groep)
- **Henrica van den Berg**, coördinator (Vereniging voor Podiumtechnologie)



© Rob Actet



© Jan van Uingen



© Robert Balf



© Rob Actet



© Lelée Schouwburg

CASE STUDY
RABOZAAL
AMSTERDAM

© Robert Balf