

Op naar een gezond theater

Onderzoek naar een mogelijke oplossing:
de ontwikkeling van een passend horeca-concept voor theatergebouwen.

Sophie Stravens
P2 Rapport

Real Estate & Housing, TU Delft

4 januari 2016

Onderzoek

Onderwerp: De ontwikkeling van een passend horeca-concept voor theatergebouwen
Titel: Op naar een gezond theater
Datum: 4 januari 2016
Eerste mentor TU Delft: Dr. Ir. H.M.J. (Louis) Lousberg
Tweede mentor TU Delft: MSc. Arch. H.J.M. (Herman) Vande Putte
Begeleider Theateradvies bv: Dhr. Gerbrand Borgdorff

Personalia

Naam: Sophie Stravens
Adres: Aalsmeerweg 104-2
1059 AP Amsterdam
Mobiel nummer: 06 - 51 83 73 33
Email: sophiestravens@gmail.com

Opleidingsinformatie

Universiteit: Technische Universiteit Delft
Faculteit: Bouwkunde
Master: Architecture & The Built Environment
Mastertrack: Real Estate & Housing
Studie nummer: 4041291
Musicalopleiding: MusicAllFactory
Instituut: Factorium Tilburg

Voorwoord

****Te schrijven voor P4/P5.****

Inhoud

Leeswijzer.....	2
1. Introductie	3
1.1. Aanleiding	3
1.2. Motivatie en doelen	3
1.3. Definities	4
2. Aanleiding en probleemstelling.....	5
2.1. Situatie	5
2.1.1. De potentie van horeca in een theatergebouw	6
2.2. Probleemstelling	7
2.3. Vraagstelling.....	8
2.3.1. Afbakening	9
2.3.2. Mogelijke verbreding van de scope.....	9
2.4. Oplossing.....	10
2.5. Relevantie	10
2.5.1. Maatschappelijke relevantie	10
2.5.2. Wetenschappelijke relevantie.....	10
3. Onderzoeksopzet en –methoden.....	12
3.1. Conceptueel onderzoeksmodel.....	12
3.2. Onderzoeksmethoden.....	12
3.3. Beschrijving onderzoek	13
4. Eindproduct.....	15
5. Onderzoek deel 1	16
5.1. Theatervastgoed in Nederland.....	16
5.2. Ruimtelijk - fysiek	18
5.3. Huidige mogelijkheden horecagelegenheid in een theatergebouw.....	19
6. Literatuurstudie 2.....	22
6.1. Literatuurstudie naar processtructuren	22
6.2. Literatuurstudie naar tools binnen procesmodellen	24
6.3. Literatuurstudie naar horeca in theatergebouwen	25
6.4. Labels	26
7. Interviews experts 2.....	27
7.1. Interviews experts 2a	27
7.2. Interviews experts 2b.....	27
8. Case Studies	28
8.1. Selectie Cases	28
8.2. Opzet case studies	29
9. Verwerking van de resultaten	30
10. Literatuurlijst.....	31
Bijlage A – Planning	33

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 geeft een *algemene en persoonlijke inleiding* op dit onderzoeksvoorstel.

Hoofdstuk 2 schetst het *algemene kader* waarin het onderzoek geplaatst kan worden. Dit kader is opgebouwd uit:

- Situatie (beschrijving van de context van het probleem);
- Probleemstelling (hier wordt het probleem duidelijk aangekaart);
- Vraagstelling (de hoofdvraag en deelvragen worden gepresenteerd en kort toegelicht);
- Oplossing (presentatie van de beoogde oplossing van het eerder geformuleerde probleem, deze paragraaf kan gezien worden als inleiding op hoofdstuk 4);
- Relevantie en waarde van het onderzoek.

Hoofdstuk 3 beschrijft *op welke manier* er gezocht wordt naar de oplossing zoals geformuleerd in hoofdstuk 2.

Hoofdstuk 4 bevat een *voortblik op het eindproduct van het onderzoek*.

Hoofdstuk 5 beschrijft de *bevindingen van het onderzoek naar de aanleiding en context van de situatie*. Een meer gedetailleerde aanpak van de onderzoeksmethoden worden hier beschreven.

Hoofdstuk 6 t/m 9 bevat *een gedetailleerde aanpak en de eerste bevindingen van het vervolgonderzoek* om tot het beoogde eindresultaat te komen.

1. Introductie

1.1. Aanleiding

Voor u ligt het onderzoeksvoorstel voor mijn afstudeeronderzoek aan de Technische Universiteit Delft. Naast mijn master Real Estate & Housing aan de Technische Universiteit Delft volg ik in Tilburg een parttime opleiding musicaltheater. Mijn passie voor theater is zeer groot en ik ben er van overtuigd dat cultuur een belangrijk deel is van ieders persoonlijke ontwikkeling. Podiumkunsten bieden een mogelijkheid om eenieder een *“gecondenseerde weergave van het leven”* voor te schotelen (Veenstra, 2015). Theatergebouwen bieden de fysieke mogelijkheid om dit te presenteren en bieden de fysieke ruimte om een discussie hierover aan te gaan, niet alleen de artiesten - door middel van hun podiumkunsten - met het publiek, maar ook de bezoekers onderling. Dit is iets wat mijn inziens zeer verrijkend en leerzaam is, en daarmee zeer waardevol en van groot maatschappelijk belang.

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). De huidige situatie is dat veel theaters kampen met grote financiële problemen waarbij soms de enige oplossing sluiting van het theatergebouw lijkt te zijn (Van den Berg, 2015). Dit gaat me om hierboven beschreven reden erg aan het hart.

Ook korter geleden, begin december 2015, is er een artikel in de Volkskrant gepubliceerd over de noodzakelijke veranderingen van theaterinstituten (Embrechts, 2015). Hierin wordt 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. Bussemaker zei niet hoe ze de aanbevelingen van de Commissie Ter Horst denkt te financieren.”* Het probleem dat wordt geschetst is dat theatergebouwen een te beperkt publiek trekt. Het lijkt ook een financieel probleem te zijn, er is namelijk te weinig geld om te investeren in een oplossing voor het probleem. Verder impliceert het statement *“investeer in mensen, niet in stenen”* dat de oplossing niet ligt in het vastgoed, ofwel de theatergebouwen. Daarmee zou het geen geschikt onderwerp zijn voor mijn afstudeeronderzoek binnen de mastertrack Real Estate & Housing, wat specifiek over vastgoed gaat. In hetzelfde artikel wordt echter ook het volgende geschreven: *“Toneel weet een stabiel maar geen groter en diverser publiek aan te boren; het past te weinig bij de 'beweeglijke belevingswereld van nu'. Behalve als het tijdens laagdrempelige festivals wordt gepresenteerd. Het 'collectief stilzitten in een donkere zaal' legt het vaak af tegen concurrerende vrijetijdsbestedingen.”* En: *“Theaters, zeker de gesloten bastions, moeten ontmoetingsplaatsen worden, dorpspleinen.”* Dit toont voor mij aan dat, in ieder geval een deel van, de oplossing voor de hierboven beschreven problemen wel degelijk in het gebouw zelf ligt.

Met dit afstudeeronderzoek hoop ik, gevoed door de combinatie van mijn liefde voor theater en kennis over strategieontwikkeling voor vastgoed, een bijdrage te leveren aan een mogelijke oplossing.

1.2. Motivatie en doelen

Naast het hoofddoel, zoals geformuleerd in bovenstaande paragraaf, en de officieel geformuleerde leerdoelen vanuit de TU Delft (TUDelft, 2015) heb ik ook nog enkele persoonlijke doelen geformuleerd welke in deze paragraaf toegelicht zullen worden.

Voor mij is het belangrijk dat mijn onderzoek relevant en direct interessant is voor de praktijk. Om deze redenen heb ik voorafgaand aan mijn afstudeertraject gesproken met verschillende theaterdirecteuren en vastgoedadviseurs die zich bezig houden met theatervastgoed. In deze gesprekken kwam naar voren dat veel theaters zoekende zijn naar nieuwe manieren om hun exploitatie gezond te krijgen. Dit sluit aan bij wat in de eerder genoemde artikelen wordt aangekaart en is dan ook het uitgangspunt geweest voor mijn afstudeeronderzoek.

Ook ben ik voorafgaand aan mijn officiële startdatum op zoek gegaan naar een afstudeerplek om de link met de praktijk te maximaliseren. Deze plek heb ik gevonden bij Theateradvies bv, een bedrijf dat zich richt op adviezen voor theatervastgoed. Naast dat ik bij hen een werkplek heb gekregen voor mijn afstuderen waarbij ik gebruik mag maken van hun kennis, expertise en netwerk, zal ik daar ook stage lopen en meelopen met projecten die relevant zijn of aansluiten bij mijn afstudeeronderzoek. Om de relevantie voor de praktijk niet uit het oog te verliezen zal Gerbrand Borgdorff, mijn afstudeerbegeleider vanuit Theateradvies bv, zoveel mogelijk aanwezig zijn bij de officiële peilmomenten die vanuit de TU Delft georganiseerd worden.

Het afstudeeronderwerp is een zogenaamd “hot-topic”, maar er zijn nog maar weinig mensen op deze manier bezig met het ontwikkelen van wetenschappelijke adviesmodellen voor theatergebouwen in het algemeen. Dit onderzoek biedt daarom kansen in het werkveld na mijn afstuderen, niet alleen baanpotentie maar ook mogelijkheden voor publicaties in vakbladen en dergelijke. Hier wil ik uiteraard het maximale uithalen.

Samenvattend zijn de volgende doelen opgesteld:

Proces:

- Meer inzicht krijgen in de praktijk
- Netwerk binnen theatervastgoedwereld opbouwen

Eindproducten:

- Relevante adviezen en bruikbaar model ontwikkelen voor gebruik in de praktijk (dit is mijn beoogde eindproduct van mijn afstudeeronderzoek voor de TU Delft)
- Publiceren in vakbladen en websites voor de doelgroep van mijn onderzoek:
 - o Theaterdirecties
 - o Theatermanagement
 - o Adviesorganen voor theaters en horecagelegenheden

1.3. Definities

In dit document zal ik ingaan op, zoals wellicht na de bovenstaande tekst duidelijk was, vastgoed van theaters. Dit zorgt voor een taalkundig probleem. Theater kan namelijk zowel theaterinstituut, theatermanagement, theatergebouw of zelfs theatervoorstelling betekenen. Deze onduidelijkheid zal zo veel mogelijk worden voorkomen door zo specifiek mogelijk aan te duiden wat er bedoeld wordt.

Waarom staat in de titel dan toch “theater”, zonder verdere toelichting? Het onderzoek betreft meerdere aspecten, het beslaat dus zowel het theaterinstituut als het theatergebouw. In de titel hoeft dit daarom niet gespecificeerd te worden.

2. Aanleiding en probleemstelling

In dit hoofdstuk zal de aanleiding, de probleemstelling en de daaruit volgende vraagstelling uitvoerig worden beschreven. Ook wordt een korte uitspraak gedaan over de oplossing, het product van mijn onderzoek. Aan het einde van dit hoofdstuk zal de relevantie worden toegelicht.

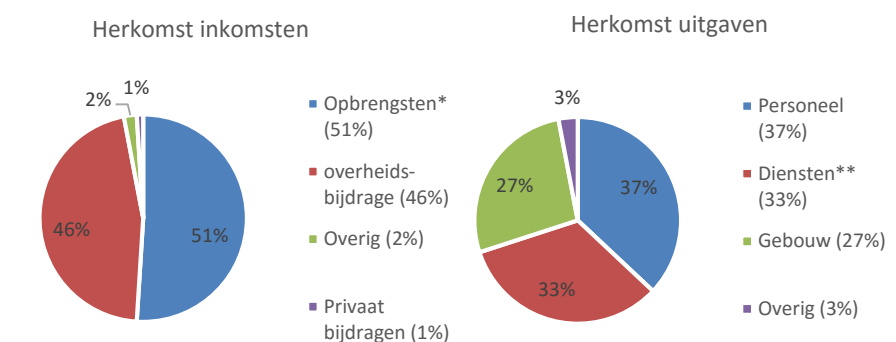
2.1. Situatie

Als gevolg van verminderde financiële ondersteuning vanuit de overheid, kampen “Performing Arts Organisations”, met financiële problemen (C. B. G. Langeveld, Belme, & Koppenberg, 2014, p. 6). Vooral exploitanten van middelgrote theatergebouwen hebben het zwaar te verduren. De Volkskrant heeft hier een artikel over gepubliceerd (Zwetsloot, 2015) waarin wordt gezegd dat er 4 mogelijke gevolgen hierop zijn: 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. Anderen reageren hier op dat er nog meer oplossingsrichtingen zijn dan de vier die genoemd worden (Wijn & Van Oort, datum onbekend).

Uiteraard wil een theaterexploitant voorkomen dat zijn/haar theaterinstituut ‘sneuvelt’ en het gebouw zijn belangrijke functie als cultureel platform verliest. Op dit moment hebben exploitanten van theatergebouwen echter weinig houvast in de zoektocht naar een oplossingsrichting. Dit is echter ook niet eenvoudig, omdat elk theaterinstituut en haar huisvesting een eigen karakter, imago, doelgroep en specifieke kenmerken heeft. Deze kenmerken worden niet alleen door het gebouw zelf bepaald (fysieke karakteristieken en indeling van het gebouw), maar ook door het verzorgingsgebied (hoeveel mensen en welke doelgroepen maken gebruik van dit theater, zijn er nog andere theatergebouwen in de omgeving, et cetera), de visie van de theaterdirecteur en factoren uit de omgeving (staan er nog meer culturele gebouwen leeg, wat is het culturele beleid van de gemeente, met welke partijen kan een theater samenwerken, et cetera). Daarnaast is het idee over de functie van het theatergebouw aan verandering onderhevig zoals in hoofdstuk 1 al is besproken, het gebouw wordt steeds meer een “dorpsplein” in plaats van een “gesloten vestiging”.

Bij het in balans brengen van een exploitatie waarin grote tekorten zijn, kan een exploitant logischerwijs een oplossing zoeken in twee richtingen: meer inkomsten genereren of de kosten reduceren.

In de tabellen rechts is te zien dat theater voor bijna de helft (46%) leunt op **overheidsbijdragen**. Dit 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).



Afbeelding 1: Gemiddelde inkomsten en uitgaven van theaters en concertzalen in NL in 2013 (opb gegevens VSCD, 2014)

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

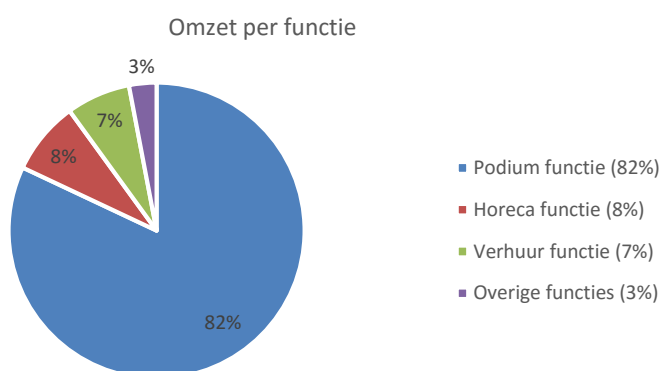
** Onder diensten wordt verstaan inkoopkosten, marketing, sponsoring en fondsenwerving.

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

- **Personeelskosten:**
De personeelskosten zijn met 37% van de totale uitgaven het grootst.
- **Diensten:**
Ook de diensten zijn gezamenlijk 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.

De eerste drie uitgavenposten zijn wegens het substantiële aandeel in de kosten relevant om te onderzoeken. De eerste vallen wegens het kleine raakvlak met de aard van mijn opleiding, namelijk vastgoed, buiten de scope van mijn onderzoek. Verder onderzoek om laatste kostenpost te kunnen verkleinen is, vanwege de minimale invloed, niet relevant en wordt dus niet verder onderzocht. Mogelijkheden om de kosten van het gebouw te verlagen zouden wel onderzocht kunnen worden. De kans is echter klein dat hier veel op bespaard kan worden. Een theatergebouw is, vanwege zijn specifieke technische eisen, geen goedkoop te onderhouden gebouw.

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.



Afbeelding 2: Gemiddelde omzet per functie van alle theaters in NL in 2013 (o.b.v. gegevens VSCD, 2014).

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.

Ondanks de relatief kleine bijdrage van de horecafunctie is dit wel een functie waar veel theaterdirecteuren zich op dit moment mee bezig houden. Dit is logisch, de potentie hiervan wordt namelijk door veel onderzoekers aangetoond zoals dit in volgende paragraaf te lezen is.

2.1.1. De potentie van horeca in een theatergebouw

Prof. dr. Cees B.G. Langeveld, gepromoveerd aan de Erasmus Universiteit op het onderwerp Economie van het theater, huidig directeur van het Chassé Theater in Breda en directeur van Langeveld Consultancy, een adviesbureau op het gebied van theaters, concertzalen en poppodia, heeft in 2009 het boek Zaken van Zalen gepubliceerd waarin hij het volgende schrijft over inkomsten uit de horeca voor theaters, concertzalen en poppodia:

“De horeca wordt inhoudelijk een belangrijker onderdeel van de dienstverlening van een podium. Voorstellingen met een nazit met livemuziek, themadiners, speciale wijnen

bij speciale voorstellingen, et cetera, nemen in aantal toe. Het is het gevolg van meer welvaart en meer vrije tijd. 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. 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.”

Ook volgens Strong (2010, pp. 51-52) is horeca een belangrijk onderdeel van een theaterbezoek. Dit onderdeel van het theatergebouw zou dan ook al in een vroeg stadium van de ontwikkeling van een gebouw moeten worden meegenomen. De drankomzet kan een grote bijdrage leveren aan de inkomsten. De horecafunctie 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. Het is belangrijk dat wanneer het wordt uitbesteed dat de wensen, eisen en het karakter van het theaterinstituut worden doorgevoerd in de foyer.

Appleton (1996, p. 158) geeft eveneens aan dat de publieke ruimten rondom de theaterzaal onderdeel zijn van de theaterbeleving van de theaterbezoeker. Ook kunnen de ruimten gebruikt worden door bezoekers die níét naar een theatervoorstelling gaan voor eten, drinken, tentoonstelling, ontmoetingen en andere sociale activiteiten.

De hoeveelheid en niveau van horecavoorzieningen in een theatergebouw is afhankelijk van de visie van het management en wordt beïnvloed door de programmering in de theaterzaal en de hoeveelheid horecagelegenheden in de nabije omgeving (Appleton, 1996), p. 167). Een theaterzaal in een druk stadscentrum heeft andere en waarschijnlijk meerdere concurrenten dan een theater in een dorp waar weinig voorzieningen zijn. De mogelijkheid om een hapje te eten voorafgaand aan de theatervoorstelling zou dus mogelijk meer welkom zijn bij de laatstgenoemde.

Een horecagelegenheid is niet alleen een extra service voor bezoekers, maar kan ook gebruikt worden voor extra inkomsten. Het kan er voor zorgen dat er meer bezoekers naar het theatergebouw worden getrokken, waardoor er mogelijk ook meer bezoekers naar de voorstellingen komen. Verder kan het ook bijdragen aan een prettige sfeer in het theatergebouw (Appleton, 1996), p. 167).

De horecafunctie zorgt dus niet alleen voor extra directe inkomsten, maar kan ook indirect bijdragen aan een verhoogde omzet door meer theaterbezoekers te trekken en de omzet van de podiumfunctie te verhogen.

2.2. Probleemstelling

Zoals in voorgaande paragraaf is weergegeven, biedt een horecagelegenheid veel potentie voor het gezond krijgen van de exploitatie. Echter, Langeveld schetst in zijn boek Zaken voor Zalen (2009) ook direct het probleem:

“De afhankelijkheid van de horeca verschilt per podium en wisselt sterk. Sommige podia lukt het niet winst te maken met hun horeca-activiteiten, andere weten met

weinig subsidie maar met een grote winst uit horeca-activiteiten hun exploitatie dekkend te krijgen.”

De horecafunctie lijkt dus (nog) altijd niet te voldoen aan het beoogde doel om bij te dragen aan de exploitatie.

Er zijn uiteraard meerdere horeca concepten onder te brengen in een theatergebouw. Er zou gedacht kunnen worden aan een theatercafé, een simpel restaurant waar je een “snelle hap” kunt eten voor de voorstelling, een restaurant met een wat meer luxe uitstraling en uitgebreidere dinermogelijkheden, pop-up restaurants of totaal nieuwe concepten. Het aantal concepten is in principe eindeloos. Specialisten geven echter aan dat een degelijk onderzoek door theaterdirecteuren naar de implementatie of uitbreiding van een horecafunctie in hun theatergebouw vaak ontbreekt. De implementatie of uitbreiding van horeca in theatergebouwen lijkt op dit moment vaak meer op “trial and error” dan dat er een goed onderzoek aan vooraf gaat. Hierdoor is de kans aanzienlijk dat een toegepast concept niet goed werkt. Het kan zijn dat het aanbod niet aansluit bij de wensen van de doelgroep. Het komt ook voor dat de horeca- en podiumfunctie niet samenwerken en daardoor zelfs tegenwerken. Je kunt je voorstellen dat een restaurantfunctie niet goed werkt als het niet wordt afgestemd met de programmering van de theaterzaal: je kunt je voorstellen dat het niet wenselijk is wanneer er tijdens een luxe 4-gangendiner een groep kinderen uitgelaten de theaterfoyer binnenstormt na een kindervoorstelling. Net zoals dat het niet handig is wanneer bezoekers van de theatervoorstelling hun dessert nog moeten krijgen wanneer de voorstelling al begint. Dit soort gebeurtenissen leidt tot een negatief imago van het theatergebouw wat de inkomsten nooit ten goede kan komen.

Joyce (1999) schrijft dat de grenzen tussen de publieke, private en vrijwilligersorganisaties zijn vervaagd. Het management van al deze organisaties is een uitgebreide managementtaak geworden van managen in een altijd-veranderende wereld. Tegelijkertijd moeten managers de altijd aanwezige tradities en zaken als verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid, handelen in algemeen publiek belang, integriteit, oprechtheid en inspelen op wensen van burgers, opdrachtgevers en klanten. Dit geldt ook voor publieke culturele gebouwen als theatergebouwen. Het managen van theatergebouwen en de strategie ontwikkeling voor deze gebouwen is dus complexer geworden.

Samenvattend: Exploitanten van theatergebouwen weten vaak niet hoe ze een horecagelegenheid moeten ontwikkelen en implementeren opdat het optimaal bijdraagt aan de exploitatie van hun theatergebouw.

2.3.Vraagstelling

Op basis van de hierboven beschreven probleemstelling en op basis van het veranderende karakter van de functie van theatergebouwen is de hoofdvraag op dit moment als volgt geformuleerd:

“Hoe kan een horeca-concept in een theatergebouw ontwikkeld worden dat zorgt voor de gewenste return voor dat gebouw?”

Met return wordt het volgende bedoeld: Een directe of indirecte bijdrage aan de exploitatie van het gebouw. Dat kan bijvoorbeeld door imago- of serviceverbetering extra bezoekers naar het gebouw te trekken (indirect) of door meer inkomsten per bezoeker te werven (direct).

De deelvragen zijn als volgt geformuleerd. De onderzoeksmethoden zijn tussen haakjes weergegeven, deze worden uitgebreid besproken in hoofdstuk 3.

- Welke theoretische modellen zouden gebruikt kunnen worden voor de ontwikkeling van horeca in een theatergebouw? (Literatuur studie)
- Welke doelstellingen worden er aan horeca in theatergebouwen gesteld gedacht vanuit de exploitatiebaarheid van het gebouw? En waarom? (Case studies / Interviews Experts)
- Hoe wordt het proces voor de ontwikkeling van een nieuw horeca concept in een theatergebouw normaliter ingericht?
 - o Hoe ziet het tijdsplan van reeds doorlopen processen er uit? (Case studies)
 - o Welke risicofactoren zijn er binnen dit proces? (Interviews experts)
 - o Wat zijn de belangrijkste momenten in dit proces? (Interviews experts)
 - o Welke actoren worden betrokken in dit proces? (Case studies)
 - o Welke actoren zouden er moeten worden betrokken in dit proces? (Interviews experts)

2.3.1. Afbakening

Binnen mijn onderzoek wordt onderzoek gedaan naar theatergebouwen. Poppodia (bijvoorbeeld Paradiso in Amsterdam of Tivoli in Utrecht) vallen niet onder mijn definitie van theatergebouw daar zij zich voornamelijk richten op een muzikale programmering en de sfeer in de zaal zeer verschillend is dan die van in een theaterzaal. Op enkele uitzonderingen daargelaten geldt over het algemeen:

- In een theaterzaal zitten mensen op een stoel terwijl in de zaal van een poppodium mensen staan en rondlopen.
- In een theaterzaal worden geen consumpties in de zaal genuttigd tijdens de voorstelling terwijl in de zaal van een poppodium vaak een bar aanwezig is en het nuttigen van consumpties tijdens de voorstelling onderdeel van de ervaring is en voor de sfeer in de zaal zorgt.
- In een theaterzaal is het in principe stil en is er aandacht voor datgene wat er op het podium gebeurt, terwijl tijdens een concert in een poppodium de mensen met elkaar in gesprek zijn en er niet van hen verwacht wordt elk moment van de show hun aandacht bij de performers op het podium te hebben.

De vraag is overigens wel of dit duidelijke onderscheid behouden zal blijven de komende jaren.

Ook de exploitatie van poppodia is, over het algemeen genomen, verschillend dan die van theatergebouwen. Zoals C. Langeveld (2009) aangeeft: "Poppodia leunen in de regel voor een belangrijk deel op revenues van de bar. Voor de meeste podia is de winst uit de horeca-activiteiten een welkome aanvulling op de subsidie en de recette." Waar horeca bij poppodia dus een essentiële bron van inkomsten is, is het in theatergebouwen een aanvulling op de inkomsten van de podiumfunctie zoals eerder toegelicht.

2.3.2. Mogelijke verbreding van de scope

In de voorgaande paragrafen wordt gesproken over de horecafunctie als middel om te helpen de exploitatie van het theatergebouw gezond te krijgen. Deze oorzaak voor keuze van deze afbakening van dit onderzoek ligt in de praktijk: De implementatie van horeca in een theatergebouw is namelijk een actueel onderwerp waar veel vragen over bestaan.

Echter, wanneer we het probleem in een iets breder kader plaatsen rijst de vraag wat de toekomst van het theatergebouw is. Eerder werd al het zogenoemde “culturele platform”, het theatergebouw als ontmoetingsplek of “dorpsplein” en de mogelijke vervaging van de grens tussen poppodium en theatergebouw genoemd. Vragen die hieruit voortvloeien zijn: Zullen theatergebouwen in de toekomst een andere indeling of fysiek uiterlijk hebben? Welke functie heeft de horeca dan in deze toekomstige theatergebouwen? Is er in de toekomst een duidelijke scheiding tussen theaterzaal en horecagelegenheid? Dit zijn vragen die mogelijk aan het eind van mijn onderzoek gesteld kunnen worden als aanleiding voor een vervolgonderzoek.

Binnen dit onderzoek zal de focus echter liggen op de ontwikkeling van een horecafunctie in het theatergebouw om binnen de gestelde tijd met concrete antwoorden en adviezen te kunnen komen voor exploitanten van theatergebouwen.

2.4. Oplossing

De oplossing van bovenstaand probleem is het eindproduct van mijn onderzoek. Dit zal waarschijnlijk in de vorm zijn van een zo concreet mogelijk adviesmodel dat helpt bij het onderzoek naar de ontwikkeling, implementatie en/of uitbreiding van een horecagelegenheid in een (bestaand) theatergebouw welke zal zorgen voor de gewenste return voor dat gebouw.

Dit adviesmodel zal een procesmodel zijn waarin verschillende stappen die moeten worden doorlopen beschreven worden. Een meer gedetailleerde uitleg kan gevonden worden in hoofdstuk 4.

2.5. Relevantie

2.5.1. Maatschappelijke relevantie

Door zowel Theateradvies bv, als door Tom Rietveld, directeur HTC Concepts (een bedrijf gespecialiseerd op horeca ontwikkeling en advies) is de relevantie van mijn onderzoek voor de praktijk erkend. Op dit moment zijn zij bezig met verschillende projecten waarbij de vraag “Kan horeca iets toevoegen aan het theatergebouw?” vaak naar boven komt. Het is een complex vraagstuk waarbij met verschillende fysieke aspecten, actoren, visies, regelgeving en identiteiten van omliggende functies rekening gehouden moet worden. Meer inzicht in dit vraagstuk is zeer gewenst.

Verder is in de praktijk zichtbaar dat er veel geëxperimenteerd wordt met horeca (de eerder genoemde “trial and error”). Om er voor te zorgen dat de horecagelegenheid daadwerkelijk voor de gewenste return zorgt zijn experimenten echter afdoende. Een gedegen en gestructureerd onderzoek vergroot de kans op een succesvolle horecagelegenheid. Succesvol betekent in dit geval uiteraard “de gewenste return genererend, bijdragend aan de exploitatiebaarheid van het gebouw”.

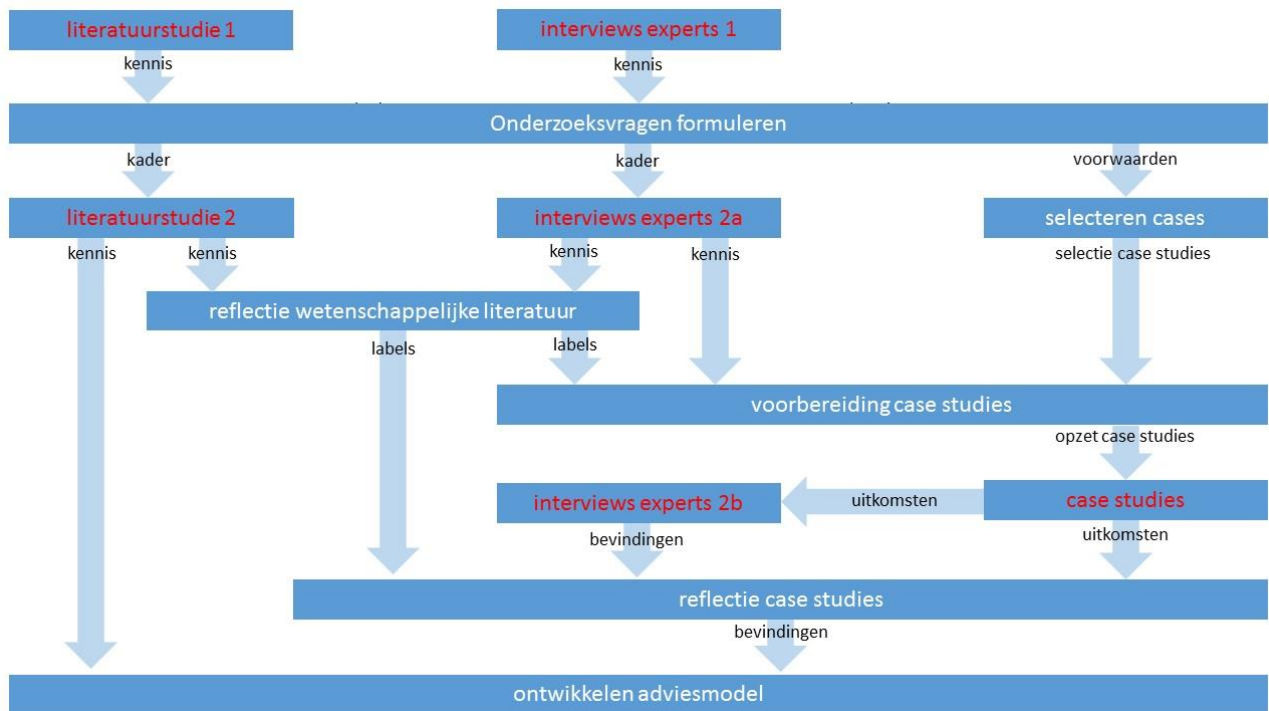
2.5.2. Wetenschappelijke relevantie

Zoals eerder gezegd is er nog maar weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de invloed van horeca op het functioneren en exploiteren van een theatergebouw. Dit onderzoek kan hier een eerste stap in zetten door met name uitbreiding van de huidige kennis. De kennis verkregen door het onderzoek wordt vertaald naar adviezen voor de praktijk om trefzekerder te kunnen handelen, dat wil zeggen: het ontwikkelen van horeca concept voor theatergebouwen waarbij, door goed

onderbouwd en gestructureerd onderzoek, de kans op de gewenste return groter is en dus (indirect) bijdraagt aan de exploitbaarheid van het gebouw.

3. Onderzoekopzet en –methoden

3.1. Conceptueel onderzoeksmodel



Afbeelding 3: Conceptueel onderzoeksmodel (eigen afbeelding)

3.2. Onderzoeksmethoden

Onderzoeksmethode	Doel	Onderliggende (deel)vraag
Literatuurstudie 1	Onderzoek naar situatie	Wat is de huidige situatie van het theatervastgoed in Nederland? Welke vragen roept dit op?
Interviews experts 1	Onderzoek naar situatie	Wat zijn de problemen betreft de exploitatie van theatergebouw in Nederland? Hoe wordt dit nu aangepakt? Welke vragen roept dit op?
Literatuurstudie 2	Onderzoek naar theoretische modellen	Welke theoretische modellen zijn er reeds voor het proces van strategie ontwikkeling voor vastgoed? Welke structuren zijn te herkennen? Welke tools worden gebruikt? Welke aspecten met betrekking tot horecagelegenheden of theatervastgoed worden genoemd?
Interview experts 2a	Algemene informatie	Hoe zien processen tot de ontwikkeling van een succesvol horecaconcept in een theatergebouw er (idealiter) uit? Wat zijn de risicofactoren binnen dit soort processen? Welke aspecten moeten worden onderzocht in een dergelijk proces?
	Voorbeschouwing case studies	Hoe zien processen van elke case tot de ontwikkeling van een succesvol horecaconcept in een theatergebouw er waarschijnlijk uit? Wat zijn de succes-, risico- en faalfactoren?
Case studies	Praktijkonderzoek door middel van 3 case studies	Hoe zien reeds doorlopen processen naar de ontwikkeling van een horecaconcept voor theatergebouwen er uit? Welke aspecten zijn onderzocht? Wanneer en op welke manier zijn die

		onderzocht? Welke personen zijn hierbij betrokken geweest?
Interview experts 2b	Reflectie case studies	Wat zijn de succes-, risico- en faalfactoren van de processen?

3.3. Beschrijving onderzoek

Fase 1 - voor P2:

Het eerste deel van het onderzoek is reeds uitgevoerd. De onderzoeksvraag is geformuleerd, onder andere op basis van **literatuurstudie 1** en **interviews met experts 1**. De bevindingen hiervan zijn in hoofdstuk 5 te vinden.

Fase 2 - vanaf P2:

Het eerste onderdeel van het vervolgonderzoek is **literatuurstudie 2** waarin onderzoek gedaan wordt naar theoretische modellen om tot een vastgoedstrategie te komen. Het DAS-Frame (Jonge et al., 2009) zal als basis gebruikt worden, maar ook andere modellen zullen worden onderzocht omdat deze mogelijk beter aansluiten bij de praktijk. De verschillende modellen zullen kort toegelicht worden en gemeenschappelijke factoren (in zowel de processtructuur als vergelijkbare onderdelen ("tools") van het proces) zullen worden uitgelicht.

In de tweede fase van het onderzoek zullen nog twee keer interviews plaatsvinden. De eerste keer, **interviews experts 2a**, zal worden gebruikt om een algemeen beeld te krijgen van wat experts op dit moment een goed proces naar een passend horeca concept vinden. Over welke aspecten moet worden nagedacht? En op welke manier?

Na literatuurstudie 2 en interviews experts 2a kan het theoretisch kader geschetst worden en kunnen de labels worden bepaald. Deze labels geven richting aan de case studies en worden gebruikt om de case studies na afloop te analyseren.

Tijdens 3 **case studies** wordt onderzocht hoe in elke case tot het nieuwe horeca concept is gekomen. Op basis van beschikbare documenten en interviews met theaterdirecteuren, horecaexploitanten, en andere relevante actoren zal het proces van elke case in kaart worden gebracht. In het onderzoek zal dit gepresenteerd worden als een chronologisch verhaal waarin alle stappen worden uitgelegd, waarin wordt aangegeven wat op welk moment en wanneer werd onderzocht, op welke manier bepaalde beslissingen werden genomen en wie daarbij werd betrokken. Aan al deze vragen ligt de "waarom"-vraag ten grondslag, deze zal dan ook gesteld worden. De case studies zijn dus het praktijkonderzoek naar de processtructuren en tools zoals ook onderzocht in literatuurstudie 2.

Elke case studie wordt gereflecteerd op basis van het theoretisch kader en een tweede sessie interviews (**interviews experts 2b**). Tijdens de interviews wordt ingegaan op vragen als: Hoe kijken experts aan tegen deze trajecten? Waar is het goed gegaan en waar niet? Hoe had het moeten lopen? Welke stappen in het proces hebben mogelijk tot welk aspect in het eindresultaat geleid?

De reflectie op de case studies in combinatie met bestaande theoretische procesmodellen resulteren in een advies in de vorm van een nieuw theoretisch model voor het ontwikkelen van een horeca concept in theatergebouwen die bij kan dragen aan de exploitatiebaarheid van dat gebouw.

Het onderzoek is een kwalitatief onderzoek. Omdat er een nieuw theoretisch model wordt ontwikkeld op basis van literatuur, case studies (meervoudige case studie) en interviews heeft het een inductief karakter. Zoals aangegeven is er nog niet veel onderzoek naar het onderwerp gedaan, daardoor kan dit onderzoek als explorerend onderzoek worden gezien

In bijlage A is een uitgebreide planning van het onderzoek weergegeven. Zoals te zien is zijn ook enkele activiteiten buiten het afstudeeronderzoek opgenomen, dit heeft namelijk invloed op de planning van dit onderzoek.

4. Eindproduct

In dit hoofdstuk zal worden vooruitgeblift over de mogelijke uitkomsten. De vorm van het eindproduct wordt geschetst om meer richting te geven aan het onderzoeksproces.

Zoals gezegd zal het eindproduct een adviesmodel of redeneringsschema zijn om theaterdirecteuren houvast te geven in het proces van de ontwikkeling van een nieuw horeca-concept, ofwel; de (her)nieuw(d)e horecagelegenheid. Met het doorlopen van het redeneringsschema zou de kans op succes van de horecagelegenheid vergroot moeten worden. Met succes wordt dan bedoeld: het behalen van de gewenste return van de horecagelegenheid voor het theatergebouw.

In het model worden de stappen aangegeven die doorlopen moeten worden om tot het ontwerp van een horecagelegenheid te komen. Het krijgt de vorm van een redeneringsschema waarin in elke fase bepaalde vragen beantwoord moeten worden zoals ook al in het vorige hoofdstuk naar voren kwam:

- **Wat** (welke aspecten) moet worden onderzocht?
 - o Dit zal met name worden onderzocht in de case studies en interviews met experts.
- **Wanneer** moeten deze aspecten worden onderzocht?
 - o Dit zal worden onderzocht in de tweede literatuurstudie, namelijk in een studie naar processtructuren in theoretische modellen. De resultaten van de literatuurstudie worden later vergeleken met de uitkomsten van de case studies en interviews met experts.
- **Hoe** (met welke tools) kunnen die aspecten onderzocht worden?
 - o Ook dit zal worden onderzocht in de tweede literatuurstudie, namelijk in een studie naar tools binnen de verschillende procesmodellen. Net als bij de ‘wanneer’-vraag zullen ook deze resultaten van de literatuurstudie worden vergeleken met de uitkomsten van de case studies en interviews met experts.
- **Wie** (welke experts) moet daarbij worden betrokken?
 - o Dit zal met name worden onderzocht in de case studies en interviews met experts.

De onderliggende vraag, welke gesteld wordt in de case studies en interviews met experts, aan dit alles is:

- **Waarom** gebeurt dit allemaal? (Ofwel: Wat is de verwachte return en wordt hier op de juiste manier naar gestuurd?)

5. Onderzoek deel 1

Dit hoofdstuk is een samenvatting van de uitkomsten van het eerste deel van het onderzoek, dit is de verkenning voorafgaand aan het schrijven van mijn onderzoeksplan.

5.1. Theatervastgoed in Nederland

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 ons kleine landje. 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 bemoeid hiermee (Alexander, Carpentier Alting, Van der Krogt, Logger, & Wevers, 2007, p. 7). Het is de burgercultuur die heeft geleid tot de huidige theaterbouw. Een duidelijk voorbeeld is De Koninklijke Schouwburg in Den Haag: dit theatergebouw werd gesticht door welgestelde burgers van de stad. Een derde verschil is te vinden in de programmering van de theaterzalen. Nederland onderscheidt zich van andere landen vanwege de reizende producties. Waar in andere landen een gezelschap in een 'eigen' theatergebouw repeteert en voorstellingen geeft, reizen de gezelschappen in Nederland rond en geven hun voorstellingen in verschillende theaters (C. Langeveld & Stiphout, 2013).

We nemen nu een stap terug in de tijd en de geschiedenis van theatervastgoed in Nederland wordt in de volgende tekst in een notendop gepresenteerd.

Het (amfi)theater was in de tijd van de Grieken en de Romeinen een gebouw speciaal ontwikkeld voor voorstellingen, in welke vorm dan ook (Alexander et al., 2007). Na deze tijd volgen enkele eeuwen waarin dit concept 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 rederijkers. Echter, gebouwen speciaal voor toneelvoorstellingen of andere vormen van theaterspel bestonden niet meer (Alexander et al., 2007, p. 15). Er ontwikkelde wel wat uit de voorstellingen van de rederijkers: het schooltoneel dat begin zestiende eeuw in opgang kwam. Opvoeringen hiervan werden in eigen vestigingen gespeeld. De Leidse rederijkers speelden in de binnenplaats van het weeshuis waar tribunes werden neergezet wanneer dit nodig was. In 1620 werden er op deze plek zelfs kaarten verkocht aan publiek voor plekken aan de ramen. In 1631 werd een aparte, kleine schouwburg geopend door de Rotterdamse weeshuisregenten. Helaas werd deze na enkele maanden op last van de stadsbestuurders gesloten.

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 toneelstukken. Den Haag en Leiden volgden met de bouw van een vaste schouwburg. Pas vanaf eind achttiende eeuw groeide het aantal vaste theatergebouwen gestaag. Toch was het voor veel theatergezelschappen meer rendabel om rond te reizen in 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 dat de theaters van 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).

In de negentiende eeuw ontstonden er ook verenigingen van vooraanstaande burgers die hun vrije tijd aan toneel besteedden. In verenigingsgebouwen werd toneel gespeeld en gemusiceerd maar de gebouwen waren verre van optimaal. Daarom werd de vraag naar goede theatergebouwen met geschikte faciliteiten in de tweede helft van de negentiende eeuw steeds luider. Er werden acties gestart voor de oprichting van schouwburgen, vaak werden ook gemeentebesturen benaderd welke vaak toezeiden financieel te ondersteunen. In enkele gevallen nam de gemeente zelfs de gehele financiële verantwoordelijkheid (Alexander et al., 2007, p. 41).

Als we naar concrete cijfers kijken zien we van 1800 tot 1900 alleen maar groei in het aantal openingen van nieuwe theatergebouwen én het absolute aantal theatergebouwen. In 1800 waren er 13 en 1900 79 theatergebouwen. Hierna is een kleine terugval te zien door crisis waar Nederland in verkeerde en de Tweede Wereldoorlog. Het aantal theaters per inwoner toont de grootste stijging tussen 1800 en 1850. Dat de piek niet ligt in de tweede helft van de negentiende eeuw is te wijden aan de explosieve bevolkingsgroei in die tijd (Alexander et al., 2007, pp. 42-43).

Tot de Amsterdamse Stadsschouwburg in 1772 afbrandde was het bestuur van het gebouw in handen van twee theaterdirecteuren. Daarna kwam de schouwburg in handen van verschillende partijen waarbij de visie wisselde tussen de functie van het gebouw om “de goede smaak te handhaven” of cultuur voor alle burgers toegankelijk te maken. Overigens moet worden opgemerkt worden dat Amsterdam een bijzondere markt was. Anders dan in Amsterdam, waar de schouwburg veel in handen was van de stad, waren de theatergebouwen in Rotterdam bijvoorbeeld altijd in handen van particulieren geweest.

Een ander opvallend stuk werd geschreven over het Paleis voor Volksvlijt (Alexander et al., 2007, pp. 49-50). Eind 19^e eeuw kwam het theater in financiële problemen en zou er breder geprogrammeerd moeten worden. Ook mochten delen van het gebouw verhuurd worden. Het was ook de bedoeling dat “het buffer verpacht zou worden”. Dit zou dus eigenlijk als een eerste mogelijke samenwerking tussen horeca- en theaterexploitant gezien kunnen worden. Helaas werd dit idee nooit uitgevoerd omdat er geen gegadigde voor gevonden kon worden.

Midden jaren '90 is er een nieuwe ontwikkeling zichtbaar. Theatergebouwen richten 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. De functie van de theatergebouwen als podiumfunctie hoeft echter niet meer gecombineerd te worden met andere culturele of creatieve bezigheden. Herman Hertzberger, een van de belangrijkste theaterarchitecten van de laatste dertig jaar, geeft in een interview aan dat theater voor ruimtelijkheid staat (Alexander et al., 2007)p. 80).

Theaters die begin jaren 2000 werden gebouwd hebben een ander uitgangspunt en opzet dan de theaters die in de jaren daarvoor werden gebouwd. Er wordt niet meer gekozen voor een compromis maar er wordt een keuze gemaakt voor welk genre het theater geschikt dient te zijn. Daarnaast moet de sfeer van het hele theatergebouw in lijn zijn met dat van de theaterzaal en programmering. In foyers was dit vaak al het geval, maar ook de theaterzaal hoeft geen nietszeggende “black box” meer te zijn die verdwijnt zodra de voorstelling start, maar mag een eigen identiteit en karakter hebben (Alexander et al., 2007, pp. 82-83).

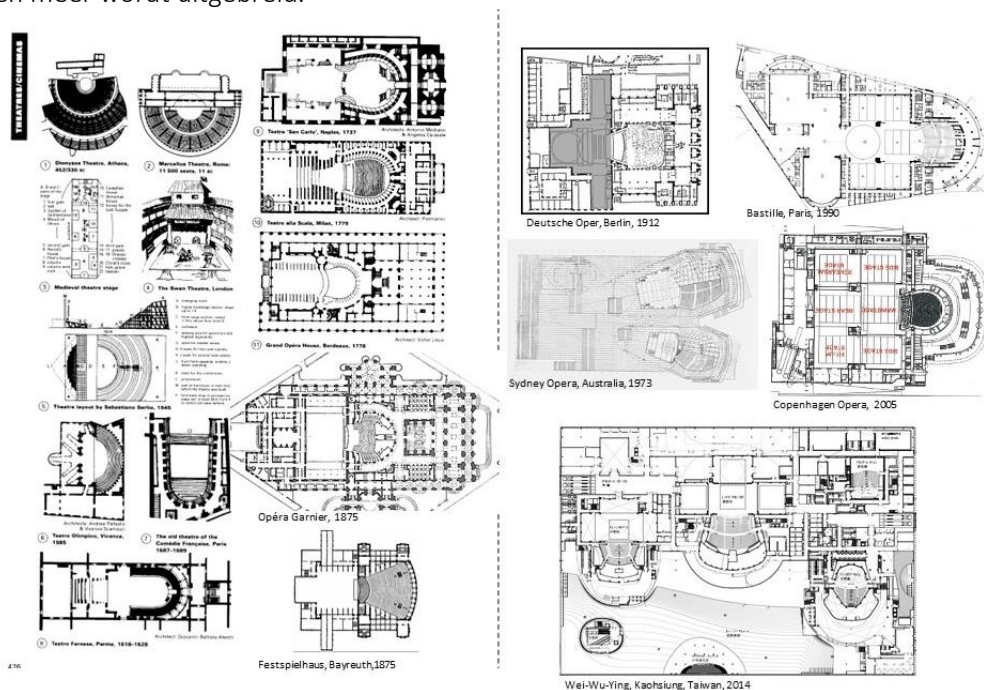
Op dit moment is er ook een verandering gaande van theatergebouw die enkel open is wanneer er een voorstelling op de planken staat naar een theatergebouw die fungeert als “huiskamer van de stad” en de programmering van de theaterzaal dus niet leidend is in het gebruik van het theatergebouw. Deze trend heeft gevolgen voor het gebruik van het gebouw, dus de functies in het gebouw en daarmee ook de omzet en exploitatie.

Wat wordt de functie van het toekomstige theatergebouw? Is het een ontmoetingsplek? Een plek voor algemene ontwikkeling? Een plek waar men zich in hogere culturele sferen, buiten de alledaagse beslommeringen kan plaatsen? Of juist een laagdrempelige “huiskamer van de stad” waar men op een laagdrempelige manier kan ontspannen, vermaakt kan worden en in contact kan zijn met andere mensen? Is het theatergebouw voor alle mensen of juist voor een specifieke doelgroep? Welke invloed heeft dat op de functies binnen het gebouw? En wat zijn de ruimtelijke kenmerken die hierbij passen? Dit zijn slechts enkele vragen die bovenstaande tekst oproepen en de basis vormen voor de in dit rapport geformuleerde onderzoeksvragen.

5.2. Ruimtelijk - fysiek

Een ander aspect waar onderzoek naar is gedaan is de fysieke transformatie van het theatergebouw. Deze transformatie is in onderstaande afbeelding weergegeven. Zoals te zien is de theaterzaal een steeds kleiner onderdeel van het theatergebouw. Te beginnen bij de plattegronden linksboven, de Romeinse amfiteaters, waarbij de zaal bijna exact de voetprint van het gebouw is. Het bekende begrip horend bij deze theatergebouwen is “Brood & Spelen”. In deze term is al duidelijk dat het eten en drinken (“Brood”) en datgene wat op het speelvak plaatsvindt (“Spelen”) onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Eten, drinken, praten, zakendoen, ontmoeten en vermaak gebeurde allemaal tegelijkertijd in dezelfde ruimte.

In de onderstaande plattegronden is de zien dat later het gebouw aan de voor- en achterzijde meer en meer wordt uitgebreid.



The 'New New' Back Stage: What Comes After the Cross Stage? - Louis Janssen

Afbeelding 4: Veranderende plattegronden theatergebouwen (Jansen, 2012)

Louis Jansen, directeur van Theateradvies bv, zegt hierover in een presentatie (2012) dat de publieke services in toenemende mate belangrijk zijn aan de zaalkant. Grote lobby's en trappen werden toegevoegd aan de theaterzaal, zoals te zien is in de plattegrond van de Garnier Opera. Zien en gezien worden werd een steeds belangrijker onderdeel buiten de theaterzaal.

Een grote verandering kwam er met het Bayreuth Festspielhaus waar Wagner het zaallicht uit deed. Hiermee maakte hij een einde aan de periode van ontmoeten, 'zien en gezien worden', de dialoog en alle andere activiteiten tussen bezoekers onderling 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 als het ware uit de zaal gebannen en werden de publieke ruimten omliggend aan de theaterzaal belangrijker voor die activiteiten.

Een belangrijke ontdekking in de geschiedenis van het ontwerpen van theaters, die haaks lijkt te staan op de beslissing van Wagner om het zaallicht uit te doen, is die van Onno Greiner in 1970. Hij ontdekte de 'theorie van de eivorm'. In een theaterzaal zou je de vorm van een ei moeten kunnen plaatsen waarbij de punt van het ei over de rand van het podium steekt. Een van de voordelen van deze vorm van de zaal is meer contact tussen publiek en de acteur op het podium, maar ook tussen het publiek onderling (Alexander et al., 2007, p. 80). Hiermee wordt het sociale aspect van samen een theatervoorstelling beleven opnieuw benadrukt.

Dat het niet alleen meer draait om de theaterzaal zie je ook terug in de foyer van het Chassé Theater, ontworpen door Hertzberger. De ruimte krijgt een monumentale uitstraling door de hoge, gekleurde zuilen (Alexander et al., 2007)p. 80). Dit geeft aan hoe belangrijk de uitstraling, ofwel de theaterbeleving, van de publieke andere ruimten in een theatergebouw naast de theaterzaal wordt bevonden. De totaalbeleving is belangrijk, niet alleen de theaterbeleving wanneer men zich in de theaterzaal bevindt.

Dit wordt onderstreept door Judith Strong (Strong, 2010, p. 43). Zij geeft aan dat consumenten niet alleen theatergebouwen (vanuit de ervaring) met elkaar kunnen vergelijken, maar ook een theaterervaring kunnen vergelijken met andere vormen van vrijetijdsbesteding. De ruimten die een bezoeker bezoekt voorafgaand of na afloop van een voorstelling kunnen hier aan bijdragen. De foyer is bijvoorbeeld niet alleen een ruimte om bezoekers (met of zonder verkoop van een consumptie) van de entree en ticketverkoop naar de theaterzaal te leiden, maar het kan dienen als een etalage voor het theaterinstituut. Foyers beslaan tegenwoordig zo'n 25% van het totale bebouwde oppervlak en kunnen groter zijn dan de theaterzaal zelf. Met zo'n oppervlak is de ruimtelijke investering van een foyer te groot om slechts een doorgangsgebied te zijn.

Vragen die voor dit onderzoek hieruit voortvloeien zijn vragen die raken aan vragen betreft de functie van het theatergebouw. En welke consequenties heeft dat voor de fysieke karakteristieken van het theatergebouw? Hoe dient er nu gestuurd te worden op het raakvlak van interactie (zoals in amfiteaters) en afzondering (zoals in de "black box" van Wagner)? Is de huidige indeling van het theatergebouw, waarin horeca en de podiumfunctie ruimtelijk gescheiden zijn, optimaal voor de exploitatiebaarheid van het theater?

5.3. Huidige mogelijkheden horecagelegenheid in een theatergebouw

Zoals eerder gezegd is horeca een functie binnen het theatergebouw waar veel theaterdirecteuren zich mee bezig houden, Om deze reden is in een gesprek met T. Rietveld, directeur van HTC

Concepts met jarenlange ervaring als horeca-consultant, geïnformeerd naar de huidige stand van zaken van horeca in theatergebouwen.

Belangrijke opmerking is dat de informatie in dit hoofdstuk gebaseerd is op een gesprek in informele setting. Er zal een officieel interview moeten plaatsvinden om het als wetenschappelijke bron te kunnen gebruiken en de statements in onderstaande tekst als officiële informatie te kunnen gebruiken.

Volgens Rietveld kunnen er binnen theatergebouwen 4 mogelijke horecafuncties worden onderscheiden:

1. Theater-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.
2. Restaurant: Een restaurant biedt de mogelijkheid op de locatie een maaltijd te eten.
3. Evenementen: Deze dienst is de verhuur van de horeca-ruimte plus eventueel aanvullende ruimten en verkoop van de horeca-dienst (verstrekking consumpties) aan een (externe) evenementen-partij.
4. Artiestenfoyer: Horeca voorziening in de artiestenfoyer. Dit valt buiten de scope van mijn onderzoek en is vaak niet erg uitgebreid. Daarom wordt deze functie in dit onderzoek niet meegenomen.

Een basisregel in de financiën die voor zichzelf spreekt: een dienst of product is winstgevend wanneer er meer inkomsten uit te halen zijn dan dat er uitgaven zijn. Zo ook bij een horeca. In dit geval wordt gesproken over een horecadienst in een theatergebouw. De inkomsten zitten in dit geval in de verkoop van de consumpties, maar ook verhuur van de ruimte of de gehele dienst, bijvoorbeeld in het geval van evenementen. De kosten zitten in de personeelskosten, inkoop van producten, beheer en onderhoud van de ruimte, maar ook de investeringskosten voor de ruimte en faciliteiten vooraf moeten worden meegerekend.

Op basis van zijn ervaring met horeca in theatergebouwen kwam hij tot de conclusies zoals gepresenteerd in onderstaand schema. De classificering van theaters is, zoals te zien, op orde van grootte. Deze classificering is gemaakt op basis van het aantal bezoekers. Een groot theater ontvangt jaarlijks minimaal zo'n 180.000 bezoekers. Bij een middelgroot theater ligt dat aantal ongeveer tussen de 50.000 en 180.000, bij kleine theaters ongeveer onder de 50.000.

	Theater-horeca	Restaurant	Evenementen
Groot theater	(Zeer) Winstgevend	Winstgevend	Winstgevend
Middelgroot theater	Waarschijnlijk winstgevend (kleine marge)	Misschien winstgevend (kleine marge)	Winstgevend
Klein Theater	Niet winstgevend, mogelijk verliesmakend	Niet winstgevend, verliesmakend	Winstgevend

Betreft de theater-horeca: Volgens Rietveld voeren veel theaterdirecteuren de volgende berekening uit: "De inkoopprijs van een biertje is zo'n €0,40. Dan kan men bij een verkoopprijs van €2,50 per biertje €2,10 winst maken. Dan moet het wel gek lopen wil ik daar niet heel veel winst mee kunnen maken." Wat echter vergeten wordt zijn de investeringskosten, personeelskosten,

onderhoudskosten, et cetera In de praktijk wegen de inkomsten van de consumptie-verkoop pas op tegen al deze kosten als er relatief veel bezoekers naar het theatergebouw komen.

Een restaurantfunctie is nog minder winstgevend dan de theater-horeca. Dit komt volgens Rietveld voor een groot deel door de Nederlandse cultuur. Mensen gaan naar een theatergebouw voor de voorstelling (podiumfunctie) en niet voor de “totaalbeleving” waar theaterdirecteuren op mikken bij de implementatie van een restaurantfunctie in hun theatergebouw. Als bezoekers voor de theatervoorstelling buiten huis een hapje willen eten gaan ze naar een locatie waar de core-business horeca is en dus meer kwaliteit garandeert. En dat is zelden in het theatergebouw zelf, maar een restaurant in de buurt van het theatergebouw.

Het feit dat voor veel theaters de reisafstand van hun bezoekers vrij klein is (C. Langeveld & Van Stiphout, 2011) ondersteunt dit. Mensen zijn niet bereid lange afstanden te reizen voor een theatervoorstelling. Dit sluit aan op het eerder geschreven stuk over theatervastgoed in Nederland (paragraaf 4.1). Wanneer de reisafstand zo klein is, kunnen theaterbezoekers ook thuis eten voorafgaand aan de voorstelling. Maar zelfs op de locatie waar de gemiddelde reisafstand van bezoekers het grootst is, namelijk bij het Circustheater in Scheveningen (C. Langeveld & Van Stiphout, 2011) is er geen aanleiding om aan te nemen dat de horecagelegenheid in het theatergebouw zelf financieel succesvol is. In tegenstelling zelfs: Er worden veel theatermenu's aangeboden door de restaurantjes enkele tientallen of honderden meters verderop, aan de boulevard van Scheveningen. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat dit concept werkt en er dus veel bezoekers kiezen voor een diner voorafgaand aan de voorstelling op een externe locatie. Of het feit dat op die locaties horeca de core-business is de reden voor deze keuze zal verder moeten worden onderzocht. Het is namelijk ook mogelijk dat bijvoorbeeld de prijs van het menu of de aantrekkelijke locatie van de externe locaties, aan het strand van Scheveningen, de doorslaggevende factor is.

Zoals te zien is, is horeca bij evenementen in principe altijd winstgevend. Rietveld legde dit met de eenvoudige redenering uit: wanneer alle kosten goed worden doorgerekend kan er een prijs gevraagd worden voor het evenement die winstgevend is. Hij voegde hieraan toe dat wanneer de evenementen-partij naar een andere horeca aanbieder zal gaan, zou deze (ongeveer) een zelfde prijs vragen. Een verschil en dus concurrentiemogelijkheid kan zitten in de winstmarge waarmee verschillende horeca-aanbieders rekenen.

Wat opgemerkt kan worden is dat Rietveld zich nadrukkelijk focust op de theaterbezoekers. Er zijn horecagelegenheden in theatergebouwen te noemen, hoewel misschien in beperkte mate, die ook klanten weten te trekken die niet voor de podiumfunctie het gebouw betreden. Een voorbeeld hiervan is Podium Mozaïk, Parktheater Eindhoven en Stanislavski in de Stadsschouwburg van Amsterdam. Een goed onderbouwd antwoord op de vraag “Waarom lukt het de een wel en de ander niet?”. zou kunnen voorkomen dat veel theaterdirecteuren in dezelfde valkuil stappen zoals dit volgens Rietveld zeer vaak gebeurt. Verder roept het gesprek vragen op waarom de generalisatie van de situatie zoals Rietveld die schetst is zoals die is en of er ook andere type horeca denkbaar zijn.

6. Literatuurstudie 2

Binnen de sector van vastgoedmanagement zijn verschillende modellen opgesteld voor strategisch management. Deze modellen lopen uiteen van vrij algemene modellen tot zeer gedetailleerd of specifiek voor een bepaalde sector. Binnen deze modellen kunnen verschillende tools geplaatst worden waarmee bepaalde aspecten onderzocht worden.

De volgende twee, van de in hoofdstuk 4 opgestelde, vragen worden onderzocht in de tweede literatuurstudie:

- **Wat:** Dit is een inhoudelijk vraagstuk, namelijk wat voor aspecten moeten worden onderzocht binnen de zoektocht naar een passend horecaconcept;
- **Wanneer:** Structuren van procesmodellen worden onderzocht om te kijken wanneer welke vragen gesteld worden;
- **Hoe:** In literatuur worden verschillende tools besproken hoe de aspecten worden onderzocht.

De **wie**-vraag gaat over de betrekking van stakeholders en experts en wordt onderzocht in de case studies en interviews met experts.

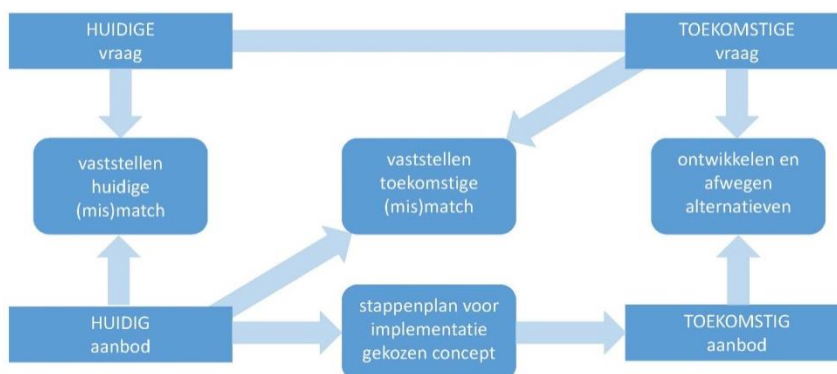
****De inhoud van het hoofdstuk is nog niet volledig en zal de komende weken worden afgerond.****

6.1. Literatuurstudie naar processtructuren

Het belangrijkste model dat wordt besproken binnen dit onderzoek is het DAS-Frame. Dit zal de basis zijn van het praktijkonderzoek. Maar ook andere modellen worden (kort) onderzocht omdat er een kans bestaat dat deze structuren beter aansluiten bij de praktijk.

DAS Frame:

Het DAS Frame kan gezien worden als generiek redeneringsmodel toepasbaar voor elke strategieontwikkeling. Binnen dit onderzoek is dat de ontwikkeling van een horecagelegenheid in een theatergebouw.



Afbeelding 5: DAS Frame (Jonge et al., 2009)

De stappen zijn als volgt:

1. **Vaststellen huidige (mis)match:** Deze is reeds bepaald en geeft aanleiding om een nieuw horeca-concept te ontwikkelen. Hier zal verder dan ook niet uitgebreid op ingegaan worden.

2. **Vaststellen toekomstige (mis)match:** Dit is de (mis)match tussen de toekomstvisie van het theatermanagement en de huidige mogelijkheden van het theatergebouw.
3. **Ontwikkelen en afwegen van alternatieven:** De derde stap is de ontwikkeling van de mogelijke concepten. Uiteindelijk moet er een keuze gemaakt worden uit de verschillende concepten.
4. **Proces tot implementatie van het gekozen concept:** Dit is het proces ná de keuze van het concept naar de implementatie en valt buiten de scope van mijn onderzoek.

Klassiek model:

Het door Joyce (1999) beschreven “klassieke” model kan als het ware gezien worden als een rationele benadering en planning van het management. Het gaat uit van een rechtlijnig proces en de kracht van het nastreven van opgestelde doelen en prestatie metingen (Joyce, 1999).

Stappen:

1. Opstellen doelen
2. Nastreven opgestelde doelen
3. Prestatiemetingen
4. Bijstellen strategie indien nodig

Visionair strategisch planningsmodel:

Het visionaire strategisch planningsmodel gaat uit van de doelen op lange termijn. De gewenste toekomst en bijbehorende activiteiten dienen in kaart te worden gebracht, wat de organisatie uiteindelijk van de huidige staat naar de toekomstige staat moet brengen. Het hoogste organisatieniveau is betrokken in dit proces door brainstormsessies of op een andere manier van strategie bepaling, de werknemers op lagere organisatieniveaus zijn betrokken door het internaliseren van een opgestelde set waarden Joyce (1999).

Stappen:

1. Formuleren gewenste toekomst (opstellen doelen)
2. Formuleren activiteiten behorend bij gewenste toekomst
3. Strategie bepaling door hoger management niveau
4. Implementatie strategie

Toekomstgericht strategisch management model

Het “toekomstgericht” strategisch management model kan worden beschreven als model uitgaande van de intelligentie, het is belangrijk om een toekomstbeeld te scheppen van projecten die in het heden gewenst zijn en een plan te maken om daar in de toekomst te komen. Verschillend van het visionaire model is dat er niet enkel activiteiten worden geformuleerd om tot het plan te komen, maar ook het ontwikkelen van gebieden van expertise en capaciteiten en het opzetten van samenwerkingen met andere organisaties welke gedicht worden nodig te zijn om de strategische visie te realiseren Joyce (1999).

Stappen:

1. Toekomstbeeld scheppen
2. Ontwikkelen gebieden van expertise en capaciteiten en het opzetten van samenwerkingen met andere organisaties om tot gewenste toekomstbeeld te komen

Conclusie:

Het is duidelijk te zien dat in elk model een belangrijke stap het formuleren van het gewenste toekomstbeeld ofwel het bepalen van de doelen is. Daarna wordt er gezocht naar een strategie om deze doelen te behalen. Het zoeken naar de strategie gebeurt in de verschillende modellen op verschillende wijzen en op verschillende organisatie-of managementniveaus. Verder zijn er verschillen in perspectief te zien. Het ene model richt zich op de toekomst en stuurt daar op, andere modellen bepalen een strategie en toetsen deze op reeds behaalde resultaten.

6.2. Literatuurstudie naar tools binnen procesmodellen

Binnen de procesmodellen zijn vaak verschillende tools opgenomen om tot bepaalde strategieën en resultaten te komen. In deze paragraaf worden enkele tools toegelicht welke mogelijk bruikbaar zijn voor de ontwikkeling van een horeca-concept voor een theatergebouw.

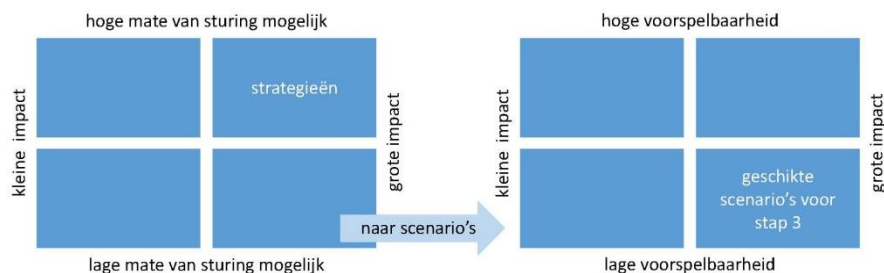
Stakeholder analyse:

Door het in kaart brengen van de eisen, wensen én waarde van verschillende stakeholders kun je inzicht krijgen in de huidige (mis)match. Het sturen op de wensen van verschillende stakeholders kan een interessant perspectief zijn voor het ontwikkelen van vastgoedstrategieën (Jonge et al., 2009). Bovendien zal het waardevolle input opleveren voor het ontwikkelen en toetsen van mogelijke strategieën.

Scenario planning:

De tools “scenario planning” is opgesteld door Dewulf et al. 1999 (Jonge et al., 2009). De methode van scenario planning bestaat uit de volgende stappen:

1. Opstellen van de mogelijke strategieën. Strategische keuzes met hoge mate van impact en waar veel invloed op uitgeoefend kan worden (hoge mate van sturing mogelijk) zijn potentiële strategieën. (Zie afbeelding 6.)
2. Opstellen en toetsen van mogelijke scenario's. Deze komen voort uit strategische keuzes met (zeer) beperkte mogelijkheid om invloed op uit te oefenen. Scenario's met hoge impact en lage voorspelbaarheid zijn geschikte scenario's om mee te nemen naar stap 3. (Zie afbeelding 6.)



Afbeelding 6: Scenario planning (Jonge et al., 2009)

3. De potentiële strategieën worden getoetst aan de hand van de opgestelde doelen voor de organisatie binnen de in stap 2 geformuleerde scenario's.

Overig:

In de boeken “Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management” van (Ambrosini, Johnson, & Scholes, 1998) en “Strategic Development, Methods and Models” van (Dyson & O'Brien, 1998) zijn verschillende artikelen over strategisch management opgenomen. In de inhoudsopgave van deze boeken komen de volgende termen welke gebruikt kunnen worden als tools binnen verschillende procesmodellen (naast de hierboven beschreven tools) naar voren:

- Analyse van de volgende aspecten van de organisatie:
 - i. Beschikbare middelen
 - ii. Bekwaamheid
 - iii. Mogelijkheden
 - iv. Cultuur
 - v. Prestaties
- Benchmarking
- Stakeholder analyse
- SWOT analyse
- Analyse naar concurrenten
- Analyse naar “gaten” in organisatie
- Prestatiemetingen
 - i. Met behulp van “balanced scorecard”
- Gestructureerd in kaart brengen (d.m.v. “cognitieve kaarten”) van:
 - i. mogelijke scenario's
 - ii. processen

6.3. Literatuurstudie naar horeca in theatergebouwen

In paragraaf 2.1 werd het boek van Appleton (1996) reeds aangehaald waarin de mogelijkheden van horecagelegenheden in theatergebouwen al werden beschreven. Appleton schrijft dat het theatermanagement het volgende zou moeten overdenken (de schuingedrukte woorden zijn de voor dit onderzoek geformuleerde labels die aan door Appleton benoemde aspecten gehangen kunnen worden):

- Methoden om bezoekers van het theatergebouw te sturen vanaf de ingang naar de verschillende ingangen van de theaterzaal en andere functies in het gebouw (*routing*);
- Of de functies alleen toegankelijk zijn voor bezoekers van een theatervoorstelling of ook voor bezoekers die niet naar een theatervoorstelling gaan (*doelgroep*);
- De primaire activiteiten zoals kaartverkoop, routing, sanitaire voorzieningen, garderobe en eetgelegenheden (*indeling van het gebouw & voorzieningen*);
- Andere functies zoals horecagelegenheden, expositieplekken, ontmoetingsplekken en verkooppunten en de mate waarin ze inkomsten kunnen genereren (*indeling van het gebouw, voorzieningen & directe inkomsten*);
- Openingstijden en de tijden dat het gebouw ook daadwerkelijk gebruikt worden. Niet alleen het gebouw in zijn geheel, maar ook het gebruik van de verschillende ruimten en functies apart (*voorzieningen & openingstijden*);
- Type en aantal gebruikers van de publieke ruimten (*doelgroep*);
- Bezoekers van de theaterzaal voor een theatervoorstelling (*doelgroep*);
- Andere bezoekers voor alle activiteiten behalve het bezoeken van een voorstelling (*voorzieningen & doelgroep*);. Er kan bijvoorbeeld aan de volgende activiteiten worden gedacht:
 - o Kaartverkoop
 - o Eten of drinken in de horeca gelegenheid

- Activiteiten bezoeken die plaatsvinden in de foyer
- Bezoeken van meetings, recepties, et cetera in ontmoetingsruimten
- Bezoek van het theatermanagement
- Toegang tot het gebouw voor theatermanagement, artiesten, technische mensen en de productieleiding/management van reizende voorstellingen (*toegankelijkheid & routing*);
- Toegankelijkheid voor lichamelijk beperkten, blinden of slechtzienden, ouderen, kinderen, et cetera (*toegankelijkheid*);

De bovengenoemde zaken zijn allemaal aspecten die een antwoord kunnen zijn op de geformuleerde “Wat”-vraag.

Ook Strong (Strong, 2010, p. 43) geeft hier antwoord op en zegt dat het ontwerp van een foyer ruimte het volgende dient na te streven:

- Mensen (bezoekers) aantrekken en ze stimuleren meer te ontdekken (*imago*);
- Extra inkomsten genereren (*directe inkomsten*);
- Ruimte bieden voor activiteiten als conferences, tentoonstellingen, onderwijs en sociale activiteiten (*voorzieningen & indeling van het gebouw*).

T. Rietveld heeft een studie uitgevoerd naar rendementsverhoging van de horecafunctie in theatergebouwen. De studie gaat in op het verhogen van financieel rendement van de horeca op zichzelf in theatergebouwen. De bevindingen uit zijn onderzoek kunnen zeer waardevol zijn voor dit onderzoek. **Dit onderzoek zal de komende weken worden uitgevoerd.**

6.4. Labels

Op basis van de verkregen kennis kunnen:

- Verschillende aspecten (**wat**) worden onderscheiden
- Verschillende proces structuren (**wanneer**) worden onderscheiden
- Verschillende tools (**hoe**) worden onderscheiden

Dit resulteert in zogenaamde “labels” waarmee de uitkomsten van de case studies en interviews geanalyseerd kunnen worden. Zoals in paragraaf 6.3 te zien is, is voor de “wat”-vraag al een start gemaakt met het formuleren van de labels.

7. Interviews experts 2

7.1. Interviews experts 2a

In de interviews met experts 2a wordt gevraagd naar een “ideaal” proces voor de ontwikkeling van een horeca concept in een bestaand theatergebouw. Welke stappen moeten op welke manier (**hoe**) worden genomen en in welke volgorde (**wanneer**)? Maar ook: Welke aspecten (**wat**) specifiek voor de ontwikkeling van horeca in theatergebouwen dienen binnen deze processen onderzocht te worden?

Vragen die gesteld kunnen worden tijdens deze interviews, om het gesprek op gang te houden, zijn de volgende:

- Hoe zien processen tot de ontwikkeling van een succesvol horecaconcept in een theatergebouw er (idealiter) uit? Beschrijving in een concreet stappenplan.
- Wat zijn de uitgangspunten van de nieuwe horecagelegenheid in een theatergebouw?
- Waarop worden deze uitgangspunten gebaseerd?
- Welke aspecten moeten worden onderzocht in een dergelijk proces? (Dit bepaalt ook welke aspecten in ieder geval binnen de case studies moeten worden onderzocht.)
- Waar zitten de belangrijkste beslismomenten in het proces?
- Welke partijen moeten worden betrokken in het proces?
- Wat zijn de risicofactoren binnen dit soort processen?
 - o Welke stappen worden vergeten?
 - o Aan welke aspecten wordt niet gedacht?
 - o Wat gaat vaak mis in termen van tijd, ruimte en visie?

Op basis van de uitkomsten in de interviews kan het schema met sleutelwoorden uit de literatuurstudie worden aangevuld. Daarnaast kan er een gelijksoortig schema worden opgesteld voor de specifieke aspecten die moeten worden onderzocht voor het ontwerp van een horecagelegenheid in een theatergebouw.

7.2. Interviews experts 2b

Te schrijven na uitvoering case studies.

8. Case Studies

8.1. Selectie Cases

De eerste stap van de selectie van de case studies was de input van de volgende experts. Hen is gevraagd naar een lijstje van mogelijke cases.

Naam	Bedrijf	Hoeveel opties aangedragen?
Gerbrand Borgdorff	Theateradvies bv.	5
Huub Huikeshoven	Theateradvies bv.	3
Suzanne Jager	Theateradvies bv.	1
Louis Janssen	Theateradvies bv.	3
Ron Maas	Theateradvies bv.	3
TOTAAL		15

De aangedragen cases zijn theatergebouwen die onlangs een nieuwe horecagelegenheid hebben geïmplementeerd, waar de bestaande horecagelegenheid is vernieuwd of waar ze actief bezig zijn met het verbeteren van de horecafunctie in het gebouw. De nieuwe horecagelegenheid moet een bredere functie hebben dan alleen “theaterhoreca” (mogelijkheid van het nuttigen van consumpties rondom voorstellingen). Hier kwamen de volgende cases uit:

Theatergebouw	Stad	Aantal keer genoemd
Stadsschouwburg Amsterdam	Amsterdam	3
De La Mar	Amsterdam	1
Schouwburg Cuijk	Cuijk	1
Parktheater	Eindhoven	2
Muziekgebouw	Eindhoven	1
Rotterdamse Schouwburg	Rotterdam	3
Bouwkunde	Deventer	1
Podium Mozaïk	Amsterdam	2
Toneelschuur Haarlem	Haarlem	1
TOTAAL		15

Op basis van deze lijst zijn in een gesprek met Gerbrand Borgdorff de volgende 3 cases geselecteerd:

1. Stadsschouwburg Amsterdam
2. Rotterdamse Schouwburg
3. Parktheater Eindhoven

De keuze op deze cases is gevallen op basis van:

- De aangedragen mogelijke cases: deze 3 cases zijn alle drie meerdere keren aangedragen
- Het type theater: vergelijkbare grootte en programmering van het theatergebouw waardoor vergelijkingen waardevoller zijn
- Waarschijnlijkheid medewerking: het is zeer waarschijnlijk dat er voor de gekozen cases genoeg informanten zijn die hun medewerking aan het onderzoek willen verlenen.

8.2. Opzet case studies

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

1. Strategisch management
2. Tactisch management
3. Operationeel management

De lange-termijn strategieën worden bepaald op het eerste, hoogste niveau. Deze strategieën moeten tot uiting komen in de lagen eronder. Daarom is een 'bottom-up approach' nuttig om mee te nemen tijdens het ontwerpen van een strategie. Dit geldt ook voor deze cases. Daarom wordt getracht een interview af te nemen bij iemand uit elk van hierboven genoemde niveaus:

- Theaterdirecteur: strategisch management
- Hoofd marketing: tactisch management
- Hoofd horeca: operationeel management (in het geval van een externe exploitant ook op hogere levels)

Een vierde actor die waardevol kan zijn voor het onderzoek is de volgende:

- Project Manager verbouwing: proces

Voor elke case zal het proces van de ontwikkeling van het horecaconcept in kaart worden gebracht. Er zal worden gevraagd naar welke aspecten onderzoek is gedaan (antwoord op de "wat"-vraag). Ook zal bij elk aspect worden gevraagd wanneer, waarom, met wie en op welke manier dit onderzocht is.

9. Verwerking van de resultaten

Het laatste deel van het onderzoek is de verwerking van de resultaten. De resultaten van de case studies worden gereflecteerd op basis van de labels die eerder in het proces geformuleerd zijn en besproken in de interviews 2b.

Op basis hiervan wordt gekeken welke overeenkomstige aspecten er zijn tussen de cases en de literatuur. Maar vooral: Waar zitten de verschillen? Worden er verschillende stappen genomen? Is de processtructuur verschillend van die van de onderzochte theoretische modellen, en dan met name het DAS Frame? Op basis hiervan worden de bestaande theoretische procesmodellen aangepast en specifiek gemaakt voor de ontwikkeling van een horecagelegenheid in een theatergebouw.

10. Literatuurlijst

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.

Ambrosini, V., Johnson, G., & Scholes, K. (1998). *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*. London; New York: Prentice Hall Europe.

Appleton, I. (1996). *Buildings for the performing arts, a design and development guide*. Bath: The Bath Press.

Dyson, R. G., & O'Brien, F. A. (1998). *Strategic Development: Methods and Models*: Wiley.

Embrechts, A. (2015, 04-12-2015). Theater als dorpsplein, als ontmoetingsplaats. *Volkscrant*. Retrieved from <http://www.volkscrant.nl/theater/theater-als-dorpsplein-als-ontmoetingsplaats~a4201947/>

Jansen, L. (2012) *The 'New New' Back Stage: What Comes After the Cross Stage?*

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.

Joyce, P. (1999). *Strategic Management for the Public Services*: McGraw-Hill Education.

Knols, K. (2015, 16 mei 2015). Sluiting van kleine theaters verdrijft de ziel uit een stad. *Volkscrant*.

Langeveld, C., & Stiphout, V. (2013).

Langeveld, C., & Van Stiphout, M. (2011). Publiek reist beperkt naar de podiumkunsten. *ESB*(96(4609)), 266-268.

Langeveld, C. B. G., Belme, D., & Koppenberg, T. (Producer). (2014). Collaboration in Performing Arts. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/77498>

Miles, M. E., Berens, G., Weiss, M. A., & Institute, U. L. (2000). *Real Estate Development: Principles and Process*: Urban Land Institute.

Strong, J. (2010). Abingdon: Routledge.

TU Delft. (2015). *Graduation Guide*.

Van den Berg, S. (Producer). (2015, 8 juni 2015). Kleine theaters in de knel. Retrieved from <http://www.theaterkrant.nl/nieuws/kleine-theaters-de-knel-roundup/>

Veenstra, A. (2015). Toneel, leuk! Maar wie wil er met mij (24) mee? Retrieved from <http://www.nrc.nl/handelsblad/2015/10/24/toneel-leuk-maar-wie-wil-er-met-mij-24-mee-1548404>. Retrieved 25 oktober 2015, from NRC <http://www.nrc.nl/handelsblad/2015/10/24/toneel-leuk-maar-wie-wil-er-met-mij-24-mee-1548404>

VSCD (Producer). (2014, 15 september 2015). Podia 2014. Retrieved from <http://www.vscd.nl/media/files/vscdinfographicpodia2014hr.pdf>

Wijn, C., & Van Oort, P. (Producer). (datum onbekend, 4 juni 2015). Tien mogelijkheden voor kostenreductie bij theater. Retrieved from <http://www.bmcadvies.nl/mediatheek/blog-tien-mogelijkheden-voor-kostenreductie-bij-theaters/>

Zwetsloot, J. (Producer). (2015, 30 april 2015). Crisis in het middelgrote theater. *Volkscrant*. Retrieved from <http://www.volkscrant.nl/theater/crisis-in-het-middelgrote-theater~a3989221/>

Bijlage A – Planning

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
2	P2 - Pres	Lit-onderzoek afronden / Benaderen informanten case studies					
3	Beurs Theateradvies bv			Zie week 2			
4	Uitvoeren interviews 2a / Verwerken interviews 2a / Benaderen informanten case studies						
5	Uitvoeren interviews 2a / Verwerken interviews 2a / Benaderen informanten case studies			Solovoorstelling musicalopleiding			extra
6	Reflectie wetenschappelijke literatuur / Voorbereiding Case Studies						extra
7	Uitvoeren case studies	Meeting TU	Uitvoeren case studies				extra
8	Uitvoeren case studies / Verwerken case studies / Rapport & presentatie maken P3						extra
9	P3						extra
10	Uitvoeren case studies / Verwerken case studies						extra
11	Uitvoeren case studies / Verwerken case studies						Masterclass musicalopleiding
12	Verwerken case studies	Meeting TU	Verwerken case studies				extra
13	Uitvoeren interviews 2b						extra
14	Verwerken interviews 2b	Meeting TU	Verwerken interviews 2b				extra
15	Reflectie case studies / Ontwikkelen adviesmodel					Reflectie case studies / Ontwikkelen adviesmodel	
16	Ontwikkelen adviesmodel	Meeting TU	Verwerken studies & interviews / Ontwikkelen adviesmodel				
17	Rapport afmaken			P4 - Rapport			
18	Presentatie maken						
19	P4					Rapport verbeteren	
20	Rapport verbeteren						
21	Rapport verbeteren	Meeting TU	Rapport verbeteren			Rapport verbeteren	
22	Rapport verbeteren			P5 - Rapport			
23	Voorstellingen musicalopleiding						
24							
25	Meeting TU	Presentatie maken				Presentatie maken	
26	P5						

- Deadline
- Afstudeeronderzoek
- Meeting begeleiders TU Delft (slechts optie, data worden uiteraard in overleg vastgelegd)
- Niet te besteden aan afstuderen (indien niet gespecificeerd: studiedagen musicalopleiding)