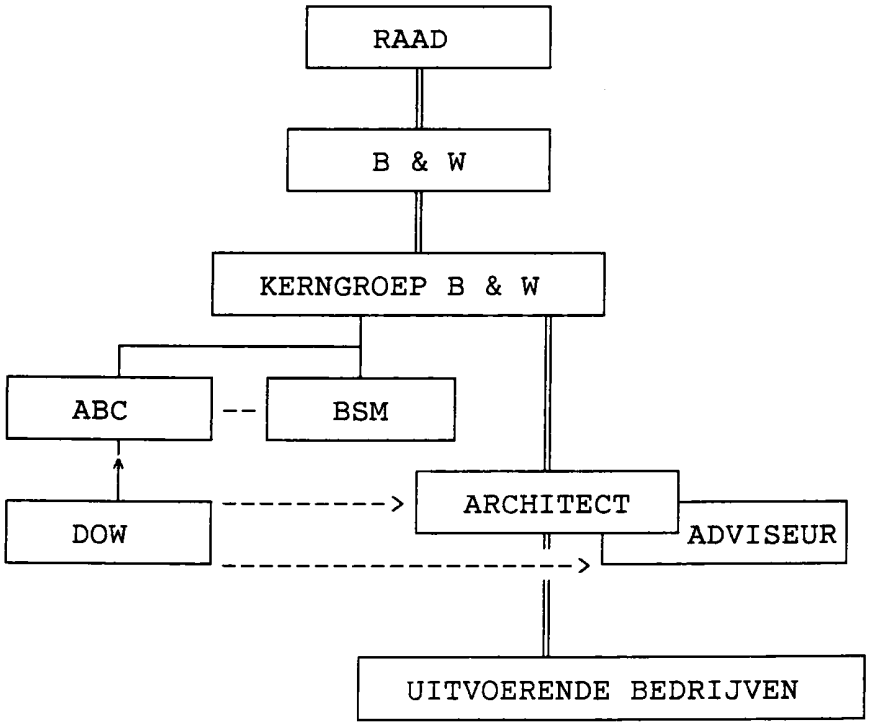
VOORBEELD VAN EEN ONTSPOORD PROJECT

1. Vanaf 1961 werkte de gemeente met een architect al aan de voorbereidingen voor het realiseren van een opera-gebouw en vanaf 1968 met een andere architect aan het realiseren van een stadhuis. In 1979 kreeg de laatstgenoemde architect het lumineuze idee beide projecten in één complex te integreren. In april 1979 ontstaat daarvoor een schetsontwerp en in 1980 ligt er een definitief ontwerp. Na 18 jaar getob om een opera van de grond te krijgen en na 11 jaar getob om het stadhuisplan hard te maken, wordt het alternatief omarmd. Het is een bekend ervaringsgegeven dat in de vermoeidheid door de problemen met het oude een alternatief de oplossing biedt. De financiële problemen zijn schijnbaar opgelost in het alternatief. De misser is daarbij, en dat treedt veelal bij alternatieven op, dat er bij de uitvoering wel degelijk eveneens problemen zijn. Geen onbekend fenomeen, want de weg terug wordt afgesloten en de narigheid komt wel na verloop van tijd. De eerste misser is dan ook dat van een te laag budget voor voorbereidingen en uitvoering wordt uitgegaan.

2. De tweede misser is de organisatie waarvan de structuur hieronder is getekend. De beleidsambtenaren hebben kans gezien de Dienst Openbare Werken (DOW) buiten de opdrachtlijn te plaatsen. Het college van B&W fungeert rechtstreeks als opdrachtgever voor de architect. B&W laat zich intern adviseren door een Ambtelijke Begeleidings Commissie (ABC) en formeert een Bureau Stadhuis Muziektheater (BSM) van enkele deskundigen. De eigen gemeentelijke organisatie wordt gefrustreerd.



ABC verzorgt Programma van Eisen
DOW heeft taak om kwaliteit en krediet te bewaken (en krediet is geen bouwbudget!)

DOW heeft alleen een zijdelingse controlefunctie en kan volstaan de ABC te informeren. Die ABC vat niet altijd de essentie en meent dat een deel van de signalen vanuit een verongelijkte sfeer komt. B&W laat alles over aan de architect. De organisatie onder de architect heeft niet een duidelijke managementstructuur. Er is een bouwbureau, maar dat is voornamelijk een ontwerp- en tekenbureau van de architect. Als tweede misser wordt al hetgeen er aan de projectorganisatie mankeert samengevat.

3. De formulering van de opdracht aan de architect voor dit grote en complexe project is slecht. De opdrachtgever kent geen verschil tussen bouwdirectie en projectmanagement. De werkwijze is nauwelijks geregeld. Verondersteld wordt dat de architect verantwoordelijk is voor alle missers die al vrij snel tijdens de uitvoering blijken en krampachtig wordt de verstrekte opdracht aangehouden. Bij een wijziging daarvan zou de opdrachtgever zelf meer verantwoordelijk worden. De gemeente-advocaat wijst daar regelmatig op.

4. Al direct na de 1e paal in 1982 is er wel zorg voor de planning en coördinatie. De aannemer krijgt en aanvaardt een extra opdracht voor het hierin voorzien, onder meer door het maken van een netwerkplanning. De aannemer volstaat echter met stavenschema's en het beschikbaar stellen van een aantal medewerkers voor een bureau, dat onder verantwoordelijkheid van de architect werkzaam is. Het gevolg is dat de planning zich alleen richt op de uitvoering en de direct daaraan voorafgaande voorbereidingen, en dan nog zonder de relaties goed te onderkennen.

5. Door het manco van een goede planning is geen zicht op de vereiste capaciteit aan ontwerpers en tekenaars. Er ontstaat, ondanks de extra tijd ten gevolge van rellen en vernielingen in de bouwput, vertraging in de gegevensverstrekking van beton- en staaltekeningen voor de ruwbouw. Alle energie wordt ingezet om gegevens voor de bouw te produceren zonder goede coördinatie met afbouw- en installatievoorwaarden. De basis wordt gelegd voor afstemmanco's op afbouw en op installaties en later moeten zelfs onderdelen worden gesloopt en talloze andere maatregelen worden genomen om de problemen op te lossen.

6. Middelen om meerwerk te kunnen honoreren, worden ontleend aan bezuinigingen op later uit te voeren onderdelen. Meer- en minderwerk wordt niet tijdig afgehandeld en stapelt zich op. Er is geen ordelijke registratie.

7. De aannemer meldt meerkosten ten gevolge van stagnaties en vertragingen. Er wordt een herzien overall tijdschema vastgesteld. Dit schema is niet goed onderbouwd, onder meer met betrekking tot de aan de voorbereing te stellen eisen. Het simpele feit dat alle betrokkenen het schema ondertekenen, blijkt voldoende voor het geloof dat het nu goed zal gaan. De meerkosten worden afgekocht.

8. Omdat al bij het vaststellen van de herziene planning de vertagingen door gebrek aan gegevens doorgaan, claimt de aannemer opnieuw. De opdrachtgever wijst claims af en een en ander komt in een arbitrageprocedure. De sfeer op het werk is te snijden. De aannemer besteedt veel aandacht aan het verzamelen van gegevens voor nieuwe claims en vergaderingen worden in die sfeer misbruikt.

9. Zelfs tot degenen die hun hoofd in het zand stoppen dringt door dat er een beheersloos proces gaande is. De claims worden niet alleen door de aannemer per tijdvak met regelmaat ingediend, ook andere bedrijven vangen met claimen aan. Het saldo meer- en minderwerk is hoog, maar onbekend omdat de afhandeling in een laag tempo geschiedt. Elk geloof in het verkrijgen van procesbeheersing is verloren. Afgezien van grote vertraging in gegevensverstrekking zijn de gegevens op onderdelen onvolledig en onjuist. Het is onvoorstelbaar hoe zovelen, die elders goed werk verrichten, op dit project falen. Zij zijn druk met het afdekken van eigen verantwoordelijkheid. De opdrachtgever beseft dat er iets moet gebeuren, maar blijft krampachtig vasthouden aan de verantwoordelijkheid van de architect en is angstig om daar zelf een deel van op zich te nemen. In november 1984, twee jaar na de start, beoordeelt een onafhankelijke projectmanager de chaos. In december 1984 brengt hij verslag uit en adviseert over de te nemen maatregelen. De opdrachtgever is uiteindelijk bereid de projectmanager in te schakelen, doch middels een gekunstelde opdrachtconstructie om vast te kunnen houden aan de verantwoordelijkheid van de architect.

10. Het werk wordt zo goed als mogelijk is in het spoor gebracht, zoals in "Projectmanagement" omschreven. Alle aandacht betrof allereerst de oplevering van het theater omdat verplichtingen voor het speelseizoen moesten worden aangegaan. De problemen waren legio:
    - het ordenen van de projectorganisatie;
    - op basis van uitgebreide netwerkplanning het project qua aanpak structureren;
    - het verkrijgen van inzicht in de warboel van meer- en minderwerk;
    - het beoordelen van de financiële situatie, exclusief claims, om inzicht te verkrijgen in de totale investeringskosten;
    - het uit de arbitrage halen van claims om ten behoeve van de sfeer zelf tot afhandeling komen. Dit betrof bouwkundige werken, W-installaties, E-installaties en toneelinstallaties met totaal een zeer hoog bedrag.

Behoudens deze zaken, waarvoor mandaten zijn vereist, waren er talloze technische problemen. De opdrachtgever is zeer aarzelend er toe overgegaan de projectmanager met de totale leiding te belasten, omdat uiteindelijk werd ingezien dat het noodzakelijk was.

11. Een opsomming van de belangrijkste technische missers, naast alle manco's in de voorbereidingen geeft een indruk van de problemen.
    - Nadat de staalconstructie van het dak was aangebracht, bleek dat tijdrovende en extra kosten vergende maatregelen vereist waren om akoestische redenen.
    - Voor de toneelwagens (verrijdbare vloeren waarop decors staan) was gekozen voor het luchtkussensysteem, dat met experimenteren nog moest worden opgelost.
    - De plafonds van de foyers, die met een half jaar vertraging eindelijk werden aangebracht, scheurden op elke vierkante meter.
    - Hetzelfde euvel trof de dekvloeren.
    - De belichting (800 spots), computergeregeld, gaf voor wat betreft de software grote problemen.
    - De hefpodia bleken niet stabiel te zijn.
    - Bij uitwerking bleken een groot aantal problemen bij de toneelinstallaties.
    - De Duitse leverancier van de stoelen dreigde verstek te laten gaan ten aanzien van de planning.
    - De na veel problemen geïnstalleerde grote trafo voldeed niet en goedkeuring gaf problemen.
    - Al deze zaken veroorzaakten extra kosten die alle aandacht vroegen.
    - De gebruiker, die mogelijk zelf problemen had om in september 1986 gereed te zijn, confronteerde de projectmananger met talloze tekortkomingen, die dat niet bleken te zijn of konden worden opgelost, maar alle aandacht vroegen.
    - Toen de sterrenhemel (frame-plafond met lampen) na veel problemen was gemonteerd, bleek dat dit in de lichtbundel van de spots hing. Een deel moest daarom draaibaar worden gemaakt.
    - De zangers wilden niet meer repeteren als de bouw niet zorgde dat de zaal en het podium stofvrij waren.
    - Het gebouw-beheersysteem bleek niet goed te werken.
    - Kort voor de oplevering van het theater ontstond brand in de parkeergarage met veel schade.
    - De voorzieningen voor toegangscontrole op buiten- èn binnendeuren bleken niet te voldoen qua software, zowel als qua integratie van bouwkundige- met installatievoorzieningen. De gebruikswijze was strijdig met de gekozen opzet.

- Aanwijzigingen voor de brandweer moesten ad hoc worden opgelost en als er bijvoorbeeld onvoldoende hoogte was, werd er op alternatieve wijze aan voldaan.
- De deuren waren lager dan de toegestane hoogte voor transportauto's.
- Tussen architecten en gebruikers was nog geen overeenstemming over de indeling van de raadzaal terwijl deze al bijna was afgebouwd.
- Om politieke redenen werden detailleringen opgehouden tot het allerlaatste tijdstip en veelal tot zelfs daarna, waardoor afbreken en toch weer opbouwen van steigers voorkwam.

12. Deze waslijst is beperkt gehouden omdat het voor de sfeertekening niet vereist is er nog meer aan toe te voegen. Het zijn missers uit hoofde van fouten aan de bron met daar weer van af te leiden schadelijke gevolgen. Samenvattend kan het navolgende worden gesteld:
    1e Hoewel het de vraag is, zou kunnen worden verondersteld dat voor beide projecten eerst afzonderlijk een programma van eisen aanwezig was, al was het maar omdat al járen aan elk project was gewerkt. De samenvoeging is in haast geschied en er was geen goed Programma van Eisen voor dit project. Met andere woorden: geen evenwichtig en gedetailleerd programma, waardoor ad hoc oplossingen voor heel veel zaken moesten worden gevonden. Dit betrof zowel de hoofdopzet als talloze onderdelen bij de uitwerking van die hoofdopzet.
    2e Er was nauwelijks voorzien in het vereiste projectmanagement met als gevolg:
    - geen doordachte projectorganisatie;
    - geen preventieve kwaliteitszorg;
    - geen goede planning en coördinatie;
    - geen kostenbeheersing op basis van voldoende gespecificeerde budgetten.

    3e Niet alle betrokkenen beheersten hun eigen werk en diegenen die daar wel voor waren gekwalificeerd hebben veel aandacht gegeven om hun eigen positie veilig te stellen.

    Kortom, geen goed programma, geen goed projectmanagement, onvoldoende beheersing van stap 1 en weinig animo voor stap 2.