

De **Hermitage**: lessen uit een bijzondere **verbouwing**

Pieter van Empelen coördineerde de verbouwing van de Hermitage. Zijn verhaal biedt de auditor inzicht over de succes- en faalfactoren bij grote verbouwingsprojecten.

Waarom een gesprek met Pieter van Empelen?

De verbouwing van de Hermitage was een immens project dat binnen de tijd en binnen het budget werd afgerond. Daarmee is de Hermitage een uitzondering op de, zo langzamerhand, regel dat verbouwingsprojecten zoals de Noord-Zuidlijn, het Rijksmuseum, het Stedelijk Museum uitlopen, zowel wat betreft tijd als budget. In 2010 werd hij voor deze prestatie genomineerd als Amsterdammer van het jaar.

Over....

Pieter van Empelen studeerde elektrotechniek en Nederlands. Van Empelen is actief geweest als componist, pianist, regisseur en directeur in de wereld van het theater en musea. Daarnaast heeft hij diverse bouwprojecten begeleid, met name van theaters en musea.

U bent neerlandicus, hoe bent u in de verbouwing van de Hermitage beland?

“Ik ben ooit begonnen in de wereld van cabaret, als componist en pianist van de groep Don Quishocking. Daarna ben ik directeur geworden van het Maritiem Museum in Rotterdam. Dat klinkt wellicht als een bijzondere overstap, maar uiteindelijk gaat het om mensen die iets doen en kunnen waarbij een gebouw of een organisatie hen daartoe in staat stelt. Dit museum moest verbouwd worden, waarbij de gemeente Rotterdam het onrealistische idee had dit in vijf jaar te realiseren met een heel klein budget maar tegelijkertijd met grootse pretenties. Het was me al snel duidelijk dat dit gewoon niet kon. Hoewel het veel gesteggel was met de gemeente over het budget, vond ik het realiseren van een mooi en betaalbaar gebouw met een toparchitect als Wim Quist erg leuk. Dit smaakte naar meer. Ik ben een eigen bedrijf begonnen, ACT, waarmee ik eigenlijk in de volle breedte adviseerde, zowel over verbouwingen van theaters als over theaterconcepten. Ik heb van alles gedaan, van de verbouwing van een museum en een theater in IJsselstein tot de verbouwing van een heel stadsgebied in Amersfoort. Daarnaast was ik in de jaren negentig de regisseur van Youp van 't Hek en de Berini's. Meest recente project waar ik bij betrokken was, betrof de afronding van de nieuwbouw van het Stedelijk Museum.”

De verbouwing van het Stedelijk Museum is niet echt een enorm succesverhaal...

“Ik kwam in beeld in de laatste fase, de zogenaamde afbouw, waarbij de constructie van het gebouw reeds was gerealiseerd. Op dat moment was er een groot probleem want de aannemer



Het duurt veel te lang voordat gemeentelijke diensten een beslissing hebben genomen. In de bouw is tijd geld

Pieter van Empelen

Bron: State Hermitage Museum, St Petersburg.
Fotografie: Luuk Kramer

was failliet gegaan. Er moest een beslissing genomen worden hoe verder te gaan. Dan loop je aan tegen het eerste probleem bij grootse publieke verbouwingen want de gemeentelijke diensten moeten een beslissing nemen. Doorgaans duurt het veel en veel te lang voordat gemeentelijke diensten, de verantwoordelijk wethouder en de commissie financiën, met alle procedures die ermee gemoeid zijn, hierover een ei gelegd hebben. In de bouw is tijd geld. Aannemer en adviseurs moeten worden doorbetaald, dus die tijd is er gewoon niet. En als er opnieuw aanbesteed moest worden zou dit ook weer zo maar een half jaar kunnen duren, dus dat wilden wij sowieso voorkomen. We besloten om mandaat te vragen om beslissingen in het bouwproces daar te leggen waar de kennis bestaat: in het bouwteam. De gemeentelijke dienst, verantwoordelijk voor het project, lag onder vuur dus dat heeft ons geholpen om dat mandaat te krijgen. We hebben vervolgens de opdracht kunnen geven aan een nieuwe, niet onbelangrijke onderaannemer waardoor een nieuwe aanbesteding is voorkomen.”

Wat zijn de succesfactoren om een grote verbouwing te doen slagen?

“Bij bouwprojecten van grote publieke werken moet je allereerst reëel zijn wat betreft doorlooptijd en budget, en weten wat het effect is van een verbouwing. Bij het Stedelijk was het de wens van het bestuur om meteen na de opening weer een toonaangevend museum te zijn. Dit is niet reëel als je dit niet jaren van te voren al voorbereidt. Dat betekent, als je dat beeld uitdraagt naar buiten, een afbreukrisico. Het risico van een te krap onrealistisch budget bij publieke werken is dat je na een Europese aanbesteding vast moet stellen dat niemand offreert

of dat je te maken krijgt met die ene aanbieder die het wel wil doen. Maar deze aannemer gaat ofwel failliet of zal voor alle overwerk extra kosten in rekening brengen om toch maar een enigszins rendabel resultaat te bereiken. Uiteindelijk is dit ongewenst voor zowel de opdrachtgever als de aannemers.

Daarnaast moet het opdrachtgeverschap zo simpel mogelijk vormgegeven worden. Bij ons was er een directeur die zorgde voor de funding en ik was degene die het geld uitgaf. Dat was feitelijk het opdrachtgeversteam. De gemeente heeft uiteraard een belangrijke rol maar moet geen bemoeienis hebben met de dagelijkse gang van zaken. Zij dienen een zo groot mogelijk mandaat te geven aan de opdrachtgever en verder moeten ze besturen op hoofdlijnen. Uiteraard stemde ik allerlei zaken af bijvoorbeeld met de penningmeester van de Hermitage maar dat waren allemaal korte lijnen.

Verder moet je een bouwteam formeren waarin de opdrachtgever samen met de bouwers zitting heeft. Hierin is de kennis gebundeld, in dit team moeten snel dagelijkse beslissingen genomen kunnen worden, en duidelijk moet zijn wie wat doet. Een ander belangrijk punt is dat je als opdrachtgever kennis van zaken moet hebben (in het geval van een museum dus zowel van het museale bedrijf als van de bouw). Je moet er bovenop zitten. Verder had ik een uitstekende assistente die fungeerde als mijn tweede paar ogen. Dit had ik ook echt nodig want bij een verbouwing kan elk detail het project maken of breken.

In de omgang moet je mensen in al je communicatie, schriftelijk en mondeling, in hun waarde laten. Uiteindelijk is het een project van mensen en zijn samenwerking en respect van im-

mensen belang. Als je mensen mee wilt krijgen helpt het niet als je spreekt en schrijft in termen van geboden. Stukken met: ‘u zult’ liet ik altijd herschrijven in zinnen als: ‘de opdrachtgever verzoekt de aannemer’, et cetera. Formuleringen met evenveel wetskracht maar menselijker en vaak effectiever.

En ten slotte: markeer en vier samen de mijlpalen. Dat leidt tot meer betrokkenheid en maakt het project veel leuker.”

Welke invloed heeft de politiek op het welslagen van publieke werken?

“Het eerste risico is de tijd die is gemoeid met besluitvorming. Zoals gezegd, tijd is geld. Een gebouw is een huls om een gewenste activiteit. Men is dus vooral geïnteresseerd in

wereld niet moet betrekken maar doe dat op hoofdlijnen. Natuurlijk spelen in complexe omgevingen als grote gemeenten of ministeries meerdere belangen. Het is de kunst om de juiste prioriteiten te stellen.”

Ziet u een rol voor een toetsend orgaan bij bouwprocessen?

“Nogmaals, mits er bij het controlerend orgaan kennis is van de bouw en van de functie daarvan. Het is belangrijk dat de toetsers niet op afstand opereert maar dichtbij staat en weet wat er speelt.”

Ten slotte, waar bent u in het bijzonder trots op?

“Uiteindelijk op het feit dat we als bouwteam óók bovenop

Het is belangrijk dat de toetsers niet op afstand opereert maar dichtbij staat en weet wat er speelt

het resultaat, waarbij men niet wordt gehinderd door inzicht in bouwprocessen. De afstand is te groot en men kent elkaars wereld niet. Bouw is een optelsom van allerlei details. Voor het welslagen moet je die details kennen en ook de samenhang van die details. Dat wil niet zeggen dat je de ambtelijke en politieke

alle details zaten. Elk detail, van ventilatieventieltjes tot de juiste RAL-kleur, heeft ertoe bijgedragen dat het totaal resultaat klopte. Ofwel en á la Johan Cruyff: het welslagen van een grote verbouwing valt of staat met het kloppen van legio details. <<