

# WE BOUWEN EEN THEATER



**Het ontwerpteam van ons nieuwe theater is bezig. Dat duurt wel een paar maanden en dat geeft ons de tijd om na te denken over de bouworganisatie. De werkgroep Theatergebouwen nodigde hiervoor twee gasten uit, de heren Hans Verheijdt en Wybren Bruinsma van respectievelijk DHV en DVP.**

Er zijn meerdere manieren om het bouwproces te organiseren, maar de keuze is niet vrijblijvend. Er hangt nogal wat vanaf. Om dat te verhelderen is het goed eerst te kijken naar de belangen van de belangrijkste spelers.

*1. De opdrachtgever.* Dit is vaak de gemeente, maar het kan ook het bestuur van het theater zijn. Bijna altijd is de gemeente in ieder geval de belangrijkste geldschieter. Er is veel aan gelegen om bij de bouw van het theater zo weinig mogelijk financieel risico te lopen. Het gaat om gemeenschapsgeld en overschrijdingen vormen een politiek risico. De gemeente wil dus invloed houden op ontwerp en uitvoering.

*2. De gebruiker.* Soms is de gebruiker ook opdrachtgever, maar zelden beschikt het theater zelf over voldoende middelen om zelfstandig, zonder gemeente, als opdrachtgever op te treden.

De opdrachtgever en de gebruiker lijken een tegengesteld belang te vertegenwoordigen. Vaak wordt gedacht dat een opdrachtgever een zo goedkoop mogelijk theater wil bouwen, terwijl de gebruiker juist een zo duur mogelijk theater wil hebben. In de praktijk is dit slechts zeer zelden waar. Natuurlijk heeft de opdrachtgever de taak om te zorgen dat het budget niet overschreden wordt; dat is logisch en het is maar goed ook. Maar dat is nog iets anders dan zo goedkoop mo-

gelijk willen bouwen. Het probleem van de opdrachtgever is dat een budget vaak al genoemd wordt als nog onvoldoende is besproken wat er eigenlijk moet worden gebouwd. Daardoor ziet een opdrachtgever zich vaak geplaagd voor de taak een budget te bewaken dat eigenlijk ontoereikend is. Dat is een ondankbare taak, die nog bemoeilijkt wordt doordat de betrokken ambtenaren doorgaans weinig of geen ervaring hebben met het bouwen van een theater.

De gebruiker is over het algemeen helemaal niet uit op het nieuwste van het nieuwste en het duurste van het duurste. De gebruiker wil in de eerste plaats de bestaande problemen oplossen. Gebruikers worden vaak wel gezien als rupsjesnootgenoeg, maar dat heeft vooral te maken met het probleem dat het voor een gebruiker erg moeilijk is om te definiëren wat het nieuwe gebouw nodig heeft en om alleen op basis van ontwerptekeningen voor zich te zien hoe het gebouw zal functioneren. Veel vragen en eisen van gebruikers worden daardoor pas geformuleerd als de kosten al grotendeels vastliggen. De gebruiker kampt bovendien met het probleem dat het opstellen van een programma van eisen en het controleren van tekeningen veel tijd kost. Het gewone werk gaat echter gewoon door, dus die tijd ontbreekt vaak.

Bij het maken van een keuze om het bouwproces op een bepaalde manier te organiseren leg je automatisch vast welke risico's de opdrachtgever en de gebruikers lopen en hoeveel invloed ze hebben tijdens ontwerp en uitvoering. Het is dus belangrijk een goede keuze te maken.

Wie betaalt bepaalt. Aangezien de opdrachtgever betaalt, ligt voor de hand dat hij ook de bouworganisatie bepaalt. Daarbij spelen meerdere factoren een rol, maar we beperken ons even tot de twee genoemde: hoeveel risico loopt de opdrachtgever en hoeveel invloed heeft hij tijdens het proces? Sommige gemeenten stellen de vraag: wat kost het minst? Een begrijpelijke vraag, maar de praktijk wijst uit, dat het voor de hoogte van de kosten niet uitmaakt hoe het bouwproces georganiseerd is.

## **Bouworganisatie, drie modellen**

*1. Traditioneel model.* In het traditionele model wordt het ontwerpteam gekozen tussen definitiefase en structuurontwerp. Het team maakt een ontwerp en een bestek en op basis van dat bestek wordt aanbesteed. Het ontwerpteam begeleidt en bewaakt de uitvoering en aannemers en installateurs voeren het bestek uit. Hun invloed op het ontwerp is bijzonder gering.

*2. Bouwteam.* De adviseurs worden ook nu gekozen na de definitiefase, maar op basis

van een voorontwerp of een definitief ontwerp wordt al een aannemer gezocht. Die aannemer wordt lid van het bouwteam en hij denkt mee aan oplossingen.

3. *Geïntegreerd model.* Hier is geen sprake meer van twee aparte teams van ontwerpers en uitvoerders. Ontwerpers en uitvoerders bieden in dit model gezamenlijk aan om voor een vast bedrag een theater te bouwen dat voldoet aan het programma van eisen.

### **Gevolgen voor de opdrachtgever**

Bovenstaande modellen hebben zeer verschillende consequenties voor de opdrachtgever en de gebruiker. In het traditionele model loopt de opdrachtgever het meeste risico en is zijn invloed het grootst. In het bouwteam is het risico lager, maar is ook de invloed kleiner. Het risico is voor de opdrachtgever het laagst bij een geïntegreerd model, maar hier is zijn invloed ook minimaal. De mate van risico loopt voor de opdrachtgever gelijk met de mate van invloed. Pas op: het gaat over financieel risico. De kwaliteit van het eindresultaat kan bij een traditioneel model tijdens het project goed worden bewaakt en er is ruimte voor voortschrijdend inzicht. Eventuele veranderingen van het programma van eisen kunnen tijdens het ontwerp vaak kostenneutraal worden opgelost. Bij een geïntegreerd model is de invloed van de opdrachtgever na opdracht vrijwel nihil en wijzigingen die voortkomen uit voortschrijdend inzicht kosten geld.

Bij het traditionele model loopt een opdrachtgever risico, omdat fouten in het ontwerp of gebrekkige afstemming in het ontwerpteam zorgen voor extra kosten in de vorm van planwijziging en meerwerk. Dat risico is wat lager bij een bouwteam. De aannemer zat mee aan tafel bij de uitwerking van het ontwerp en kan niet achteraf claimen dat ontwerpen slecht zijn afgestemd. Hij is daar tenslotte medeverantwoordelijk voor. Bij een geïntegreerd model kunnen die kosten helemaal niet aan de opdrachtgever worden doorberekend. Het financiële risico voor de opdrachtgever is dus zeer beperkt. Maar het inhoudelijke risico dat het programma van eisen omissies bevat, is er wel en dat is precies het probleem bij het geïntegreerd

model. Alles wat niet vastligt in het programma van eisen, alle kwaliteitseisen die niet beschreven zijn, worden ook niet geleverd of kosten extra geld. Kostenneutraal verwerken van voortschrijdend inzicht is er niet bij.

### **Gevolgen voor de gebruiker**

Voor de gebruiker liggen de zaken iets anders dan voor de opdrachtgever. Een gebruiker loopt bij de bouw geen financieel risico. Dat risico begint pas bij de exploitatie. De gebruiker heeft behoefte aan invloed, maar heeft zelden de kennis in huis die nodig is om tijdig de juiste vragen te stellen en de juiste informatie te geven. Tijdens het ontwerp en tijdens de bouw doet de gebruiker heel veel kennis op die hij eigenlijk nodig had bij aanvang van het project. Menig theaterdirecteur zal bij de opening van het nieuwe theater verzucht hebben dat hij het anders had aangepakt als hij bij het begin had geweten wat hij nu aan het einde weet. Een gebruiker maakt tijdens het bouwproces altijd een leercurve door. In het traditionele model krijgt de gebruiker iets meer tijd om dat te doen en vaak kan zijn voortschrijdend inzicht nog wel worden verwerkt in het ontwerp. Tijdens de bouw ligt dat al een stuk moeilijker, maar de kans dat wijzigingen nog kunnen worden verwerkt is groter in het traditionele model en in bouwteamverband, dan in het geïntegreerd model.

Soms is een bouwteam zelfs nog beter voor de gebruiker dan een traditioneel model. Binnen een bouwteam bestaat vaak wat meer de neiging om problemen samen op te lossen, terwijl in een traditioneel model de gebruiker nog wel eens afzijdig wordt gehouden uit angst dat hij tijdens het proces met aanvullende eisen komt.

Bij het geïntegreerd model moet direct bij aanvang een compleet programma van eisen worden ingediend. Daarna wordt natuurlijk regelmatig getoetst of het ontwerp en de uitvoering in overeenstemming zijn met het programma, maar voor programmawijzigingen en voortschrijdend inzicht is geen ruimte en omissies en hiaten kunnen niet meer worden ingevuld zonder aanvullende kosten. ▶



© Digitaal



© Digitaal



© Digitaal



© Leifde Schouwburg



© Digitaal

**TRADITIONEEL MODEL**

**BOUWTEAM MODEL**

**GEÏNTEGREERD MODEL**



© Leifde Schouwburg

# 'De mate van risico loopt voor de opdrachtgever gelijk met de mate van invloed'

## Nadeel geïntegreerd model

Een ander probleem bij het geïntegreerd model is nog het volgende. Als je aanbeesteedt op basis van een programma van eisen, dan loop je het risico dat je moet kiezen tussen drie oplossingen, drie ontwerpen, die weliswaar strikt genomen een antwoord geven op het programma van eisen, maar wellicht geen van drieën het gewenste antwoord. Om dat probleem te voorkomen, kan eventueel worden gekozen om pas over te gaan tot een geïntegreerd model na afronding van het voorontwerp of zelfs het definitief ontwerp, maar de voordelen zijn dan geringer.

## Wat heeft de voorkeur

Samenvattend zal een traditioneel model of bouwteammodel in het algemeen de voorkeur genieten bij de bouw van een theater. Een geïntegreerd model is minder aantrekkelijk. Dat heeft ook te maken met het feit dat de projectontwikkelaar geen verantwoordelijkheid draagt voor de exploitatie. Hij kan zich permitteren om bij de bouw te kiezen voor de goedkoopste oplossing, zolang die maar voldoet aan het programma van eisen. Goedkoop bij de bouw betekent vaak duur bij de exploitatie. De laatste jaren zijn nieuwe vormen ontwikkeld, waarbij de projectontwikkelaar niet alleen verantwoordelijk is voor ontwerp en realisatie maar ook voor de exploitatie. Dan heeft hij wel degelijk belang bij het toepassen van duurzame oplossingen die de exploitatie ten goede komen. Als een opdrachtgever geen risico wil dragen en dat liever aan de marktpartijen overlaat, zou dat voor de gebruiker wel eens een interessante optie kunnen zijn.

Wat moeten we kiezen voor ons theater? Op die vraag valt geen eenduidig antwoord te geven. Het hangt af van een aantal factoren:

1. Hoeveel kan het projectteam zelf?
2. Hoeveel ervaring heeft de opdrachtgever?
3. Hoeveel invloed wil de opdrachtgever

hebben en hoeveel invloed wil hij geven aan de gebruikers?

4. Is het mogelijk dat de gebruiker zelf optreedt als opdrachtgever?
5. Wat is het politiek draagvlak?
6. Hoe is de marktsituatie? Zitten aannemers om werk te springen, of hebben ze het al te druk?

De antwoorden op deze en andere vragen bepalen van geval tot geval wat de beste manier is om het bouwproces te organiseren. Het is in alle gevallen belangrijk om erover na te denken en tijd te steken in goed risicomanagement.

In onze serie is de gebruiker nog nauwelijks aan bod gekomen. In een aantal afleveringen komt hij zelfs helemaal niet voor. Toch is het juist de gebruiker die uiteindelijk zal worden geconfronteerd met alle keuzes die gemaakt zijn door ontwerpers en bouwers. Soms positief, soms negatief. Hoe kun je als gebruiker je rol het beste invullen? Daarover meer in het volgende artikel. ◀

De serie *We bouwen een theater* wordt geschreven naar aanleiding van de rondetafelgesprekken binnen de VPT-werkgroep Theatergebouwen. De leden van de werkgroep zijn:

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



TRADITIONEEL  
MODEL  
BOUWTEAM  
MODEL  
GEÏNTEGREERD  
MODEL