

# WE BOUWEN EEN THEATER



Deel drie van deze serie gaat over het samenstellen van het ontwerpteam. Wie zitten er in het team? Hoe stel je het samen? Wat geeft de doorslag bij de te maken keuzes?

Hoever zijn we met ons bouwproject? De initiatieffase is afgesloten en we hebben een programma van eisen. Daarin is vastgelegd voor welke activiteiten ons theater geschikt zal zijn, hoe groot het gebouw wordt en wat de technische eisen zijn. We beschikken nu over het belangrijkste document van het project. Een slecht programma van eisen levert waarschijnlijk een slecht en op zijn best een gemankeerd theater op. Toch betekent omgekeerd een goed programma van eisen niet automatisch dat we een goed theater krijgen. Daarvoor is ook een goed team nodig. Een bouwprojectmanager is waarschijnlijk al in huis. Die heeft met hulp van een theateradviseur en misschien ook andere deskundigen het programma van eisen geschreven en een raming gemaakt van de kosten. Nu is de opdrachtgever aan zet. Er is nu voldoende informatie om te beslissen over een voorbereidingskrediet. Dat geld is nodig om een ontwerpteam aan het werk te kunnen zetten. In veel gevallen zal een opdrachtgever eerst een bouwprojectmanager inhuren. Dat kan dezelfde zijn die ook het programma van eisen heeft geschreven, maar dat hoeft niet. In sommige gemeentes kan een projectmanager gevonden worden in de eigen organisatie, maar doorgaans

besluiten gemeentes om het bouwprojectmanagement uit te besteden. Soms komt dit bij de architect te liggen maar meestal wordt een gespecialiseerd bureau ingeschakeld dat zich eerst bezighoudt met het selecteren van een ontwerpteam en het organiseren van het ontwerp- en bouwproces. Het zoeken van een architect en adviseurs is een volgende belangrijke stap. Het ontwerpen en bouwen van een theater doe je niet in een paar maanden. Dat is een project dat jaren duurt. Je zoekt dus een architect en een ontwerpteam waar je lang mee gaat samenwerken. Het belangrijkste is dat je met de mensen in het team een klik hebt. Om uit te vinden of dat zo is moet je actief op zoek gaan en met iedereen in gesprek gaan, van de bouwprojectmanager en de architect tot de adviseurs.

## Wie zit in het ontwerpteam?

Een theater is een complex gebouw en je hebt een veelheid aan disciplines en belangen die op de een of andere manier een rol moeten spelen bij het ontwerp. Dat betekent niet dat het ontwerpteam ook uit een grote hoeveelheid mensen moet bestaan, integendeel. Een klein team functioneert waarschijnlijk beter dan een groot. Het bestaat minimaal uit:

- De architect. Deze coördineert het ontwerp en is verantwoordelijk voor het gebouw.
- De constructeur. Deze zorgt dat het gebouw overeind blijft staan.
- Adviseur werktuigbouwkunde (ook wel W-adviseur). De W-adviseur ontwerpt de gebouwgebonden installaties voor lucht, water, gas en riolering.
- Adviseur elektra (ook wel E-adviseur). De E-adviseur ontwerpt de elektrische installaties, zoals voedingen, verlichting en (kantoor)netwerken.
- Adviseur bouw fysica en zaalakoestiek (twee disciplines, maar vaak ondergebracht bij één bureau). Deze adviseur houdt zich bezig met de fysische eigenschappen van het gebouw zoals (dag) licht, warmte, lucht, vocht en geluid. Hij bepaalt onder meer de warmte- en geluidsisolatie van ruimtes. De akoestisch adviseur houdt zich bezig met de akoestische eigenschappen van de zaal. Hoe klinkt de zaal? Moet hij geschikt zijn voor spraak, muziek of allebei?
- De theateradviseur. Deze heeft twee taken. Aan de ene kant zorgt hij dat het gebouw effectief en efficiënt zal zijn als theater. Aan de andere kant ontwerpt hij de theatertechnische installaties. Disciplines als horeca, brandveiligheid en

liften moeten op enig moment ook worden ingehuurd, maar niet noodzakelijk vanaf het begin. Een adviseur duurzaamheid is vanaf het begin betrokken, maar niet per se continu. De bouwprojectmanager en kostenadviseur bewaken het proces en kijken naar kostenconsequenties van bepaalde ontwerpkeuzes. Een opdrachtgever doet er goed aan om niet alleen te laten rapporteren over de bouwkosten van een ontwerp, maar ook over de exploitatiekosten.

### Hoe stel je het team samen?

Begin met de architect. Die is verantwoordelijk voor het gebouw en leidt en coördineert het totale ontwerp. Na de architect komen de adviseurs. Het aanstellen van een architect is onderworpen aan de Europese richtlijn voor diensten en doorgaans is een Europese aanbesteding verplicht. De richtlijn geeft de mogelijkheid om een keuze te maken op basis van laagste prijs of op basis van 'economisch meest voordelige aanbidding', ofwel prijs en kwaliteit.

### Laagste prijs

Je kunt dus selecteren op basis van laagste prijs. Goede raad is tenslotte duur! Dat geldt niet alleen voor advocaten, maar ook voor architecten en adviseurs in de bouw. Je zou verwachten dat een opdrachtgever vooral kijkt naar de kwaliteit en een goede samenstelling van het ontwerpteam. Maar prijs is nog vrij vaak de doorslaggevende factor. Hoe goedkoper hoe beter, lijkt het devies. Dat is om een aantal redenen onverstandig. Adviseurs kunnen voor een bepaalde hoeveelheid geld een bepaald aantal uren werken. Wie gedwongen wordt om goedkoper te werken, zal proberen hetzelfde werk in minder tijd te doen, ofwel om minder werk te verrichten, of om het werk te laten uitvoeren door een goedkopere en minder ervaren medewerker. Of de opdrachtgever dan nog steeds de gewenste kwaliteit krijgt en uiteindelijk goedkoper uit is, is maar helemaal de vraag. Een adviseur die minder tijd heeft of die minder ervaren is, zal niet zoeken naar de beste en goedkoopste oplossing maar zal geneigd zijn te kiezen voor standaardoplossingen. Aangezien een theater

zelden een standaard gebouw is, zijn de standaardoplossingen zelden juist en vaak ook niet het goedkoopst. Goede raad mag dan duur zijn, slechte raad kun je je niet veroorloven! Prijs is dus niet doorslaggevend, maar prijs is natuurlijk wel van belang. Zoals een goedkope adviseur niet per se een goede adviseur is, is de duurste adviseur niet altijd de beste. Een mogelijkheid is om prijs wel mee te wegen, maar niet te zwaar. Een andere mogelijkheid is om als opdrachtgever zowel de werkzaamheden als het honorarium vast te stellen en de adviseurs alleen te beoordelen op kwaliteit.

### Kwaliteit

Doorgaans wordt als eis gesteld dat een architectenbureau ervaring moet hebben met het bouwen van theaters. Daar is veel voor te zeggen, want het bouwen van theaters is moeilijk en ervaring helpt. Aan de andere kant ontnem je jezelf als opdrachtgever misschien de kans op een frisse en onverwachte visie. Als een minder ervaren architect de aanbesteding wint, dan is het wel zaak om de architect in het ontwerpteam te omringen met ervaren adviseurs, zodat de kwaliteit van het totale ontwerp geborgd is.

Voor zowel architect als adviseurs is het belangrijkste criterium dat er een 'klik' is met de opdrachtgever. De opdrachtgever zal actief op zoek moeten gaan en gesprekken moeten voeren met mogelijke kandidaten. Bij architecten ligt het voor de hand om die gesprekken te voeren op basis van een ontwerpvisie of een schetsontwerp. Adviseurs zou je kunnen vragen te reageren op het schetsontwerp van de architect, of het voorliggend programma van eisen. Dan heb je een inhoudelijk gesprek en dan kun je ook vaststellen of er een klik is.

Aanbesteden en zeker Europees aanbesteden brengt altijd juridische en inhoudelijke risico's met zich mee. De Europese richtlijn biedt veel ruimte, maar is ook streng. Kleine onzorgvuldigheden kunnen leiden tot rechtszaken met bijbehorende kosten en vertragingen. Voor sommige opdrachtgevers is dat een reden om zich vooral te willen indekken. ►



ARCHITECT  
ONTWERPTEAM  
KWALITEIT

## 'De voorbeelden laten zien dat er geen standaardprocedure is'

Als je echter iets goeds wilt bouwen, is het beter je te laten leiden door je ambitie dan door je angst.

### Winschoten en Birmingham

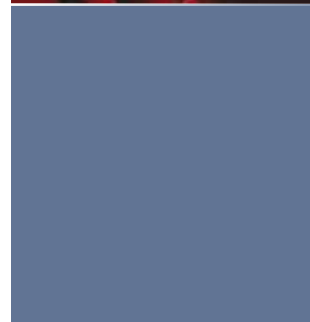
Er is geen standaardprocedure voor het samenstellen van het ontwerpteam. Twee voorbeelden om dat te illustreren. In Winschoten besloot de gemeente tot de bouw van een Cultuurhuis dat moest dienen als onderkomen voor theater De Klinker, de bibliotheek, de muziekschool, de jeugdtheaterschool en de lokale omroep. De gemeente schreef een bijzondere prijsvraag uit. Eerst werden in een selectieronde vijf architectenbureaus geselecteerd. Deze kregen de vraag om tegen een bescheiden vergoeding een ontwerp te maken. Dat is op zich niets bijzonders. Bijzonder aan de procedure was dat de architecten een paar maal de mogelijkheid kregen om hun ontwerp te tonen aan de beoordelingscommissie en vragen te stellen. Zo konden ze zelf vaststellen of hun ontwerp aan de verwachtingen beantwoordde en konden ze het tijdig bijstellen. De commissie beoordeelde het eindresultaat en maakte een selectie waaruit de bevolking een winnaar mocht kiezen. Het was een lange en tamelijk kostbare procedure voor zowel de gemeente als de architecten, maar achteraf waren alle betrokkenen unaniem van mening dat het een goede investering was geweest. Voor de gemeente was belangrijk dat tijdens de prijsvraag ook een kostenberekening werd gemaakt. Alleen de ontwerpen die binnen het budget konden worden gerealiseerd, kwamen in aanmerking voor de eindronde. Een belangrijk pluspunt was dat problemen die door de commissie waren gesignaleerd al tijdens de procedure waren opgelost. Voor de architecten was het belangrijk dat ze veel beter wisten wat er van ze verwacht werd. Een prijsvraag kan soms voelen als een tombola. Dat was hier zeker niet zo. Een tweede voorbeeld is de nieuwe bibliotheek met theaterzaal in Birmingham, Engeland. De gemeente wilde een toon-

aangevende architect voor dit ambitieuze project. Vaak schrijft men dan een prijsvraag uit en mogen architecten een schetsvoorstel maken. Deze opdrachtgever besloot echter om een aantal bureaus te selecteren op basis van referentieprojecten en vervolgens een keuze te maken op basis van een teampresentatie. Deze opdrachtgever zag in dat je gemakkelijk verblind kunt raken door een flitsend ontwerp en dat je dan te weinig oog hebt voor de haalbaarheid en voor de vraag of je eigenlijk wel wilt samenwerken met de bewuste architect. Hier waren in de selectieronde al zulke hoge eisen gesteld dat de gemeente zich geen zorgen maakte over de ontwerp-kwaliteit. Veel belangrijker vond men de klik met het team en de onderlinge samenwerking binnen het team. Immers, niet alleen de architect maar het hele ontwerpteam werd ineens gekozen.

De voorbeelden laten zien dat er geen standaardprocedure is. Er is veel ruimte om zelf te bepalen hoe je een ontwerpteam wilt samenstellen. Als dit team er is, wordt het tijd om te ontwerpen. Daarover meer in de volgende aflevering. ◀

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**, Koninklijke Schouwburg Den Haag
- **Martien van Goor**, architect (Greiner Van Goor Huijten)
- **Rolf Hauser**, hoofd decoratier (Muziektheater)
- **Jacqueline van der Horst**, theateradviseur (BBN Adviseurs)
- **Niek Jansen**, DHV
- **Koen Koch**, theateradviseur (pb | theateradviseurs)
- **Cees Mulder**, akoestisch consultant
- **Paul van Oort**, cultureel manager
- **Maarten van de Vlerk**, BMC
- **Henrica van den Berg**, coördinator (Vereniging voor Podiumtechnologie)



ARCHITECT  
ONTWERPTEAM  
KWALITEIT