

WE BOUWEN EEN THEATER



Het definitief ontwerp is klaar en goedgekeurd, nu kunnen we beginnen met de bouwvoorbereiding. We gaan de besteksfase in en de aanbesteding voorbereiden. De werkgroep heeft drie gasten uitgenodigd om hier meer over te vertellen en om duidelijk te maken wat een opdrachtgever kan doen om een goede en geschikte aannemer te vinden. Projectmanager en aanbestedingsadviseur Lian Thé, projectmanager en huisvestingsadviseur Johan van Aalten en hoofdopzichter Wim van Lienden delen hun ervaringen.

Eerst iets over de rolverdeling. De projectmanager staat vanuit de opdrachtgever aan het hoofd van het ontwerp- en bouwproces en zorgt dat iedereen optimaal zijn werk kan doen. Tijdens de bouwfase verandert dit en komt het bewaken van het contract voorop te staan. De projectmanager geeft dan een deel van zijn taken over aan de directievoerder. Deze wordt ondersteund door de toezichthouder of kwaliteitscontroleur. Die laatste bewaakt de uitvoering, zowel kwalitatief als budgettair. De directievoerder con-

den vertaald in een technisch ontwerp waarin duidelijk staat aangegeven wat voor gebouw we op het oog hebben. Dat moet precies en helder gebeuren in tekeningen en in tekst: het bestek. Met dit bestek kan een aannemer worden gezocht die het project kan en wil uitvoeren, liefst voor een goede prijs: de aanbesteding.

Besteksfase

Wat is een bestek? Je hebt globaal genomen twee soorten, maar ze hebben een paar dingen gemeen. Het bestek is een

moet het bestek compleet zijn: wat er niet in staat, krijg je doorgaans niet.

Je kunt het bestek op twee manieren benaderen. Ofwel je beschrijft exact wat een aannemer moet doen, hoeveel van welke materialen hij moet gebruiken en hoe hij die precies in elkaar moet zetten. Je maakt een soort boodschappenlijst plus recept. De aannemer koopt de boodschappen op de lijst in en volgt het recept en je hebt het gewenste gebouw. Je kunt ook wat meer verantwoordelijkheid bij de aannemer leggen en een functioneel bestek schrijven, ook wel prestatiebestek genoemd. Je beschrijft dan precies waar het gebouw aan moet voldoen, maar de aannemer heeft enige vrijheid in de manier waarop hij dat bereikt. Hij bepaalt tot op zekere hoogte zijn eigen boodschappenlijst en schrijft zijn eigen recept. In alle gevallen, het kan niet vaak genoeg gezegd worden, moet het bestek compleet zijn. Je krijgt waarvoor je betaalt en aannemers kunnen zich eenvoudig niet veroorloven om te leveren wat niet is omschreven en dus ook niet is aangeboden. Heel soms zal een aannemer die regionaal gebonden is wat extra willen doen bij de bouw van een

‘Wat niet in het bestek staat en toch nodig is, kost altijd meer geld’

troleert de aannemers en bewaakt de contracten namens de opdrachtgever. Onze gasten hebben ruime ervaring met het begeleiden van theaterbouwprojecten en met het selecteren van en omgaan met aannemers.

Hoe komen we aan een goede bouwkundig aannemer? Om te beginnen moeten we heel duidelijk maken wat we willen hebben. Het definitief ontwerp moet wor-

contractstuk dat de verplichtingen van zowel de aannemer als de opdrachtgever beschrijft. De opdrachtgever kan met dit document toetsen en meten of de aannemer zijn werk goed doet en het bestek beschrijft ook de consequenties als de aannemer dat niet doet. Voor de aannemer is het bestek een document dat precies beschrijft wat hij moet doen om recht te hebben op betaling. In alle gevallen

theater, maar de ervaring leert dat je daar zeker niet op kunt rekenen. Wat niet in het bestek staat en toch nodig is, kost dus altijd meer geld. Bovendien is alles wat na de aanbesteding wordt gewijzigd duurder (voor meerwerk geldt een standaard toeslag van 10 procent, omgekeerd geldt dit ook voor minderwerk).

Standaardbestek

De voorkeur van de gasten lijkt uit te gaan naar een standaardbestek. In Nederland betekent dat vaak een bestek dat wordt opgesteld volgens de systematiek van de Stichting STABU. Bij een standaardbestek heb je wat meer zekerheid dat het bestek compleet is en dat opdrachtgever en aannemer het bestek op dezelfde manier interpreteren. Nadeel is dat dit soms valse zekerheid biedt omdat knip- en plakwerk mogelijk is. Dan heb je wel een bestek, maar er missen waarschijnlijk veel elementen zodat je eindigt met een incomplete tekst. Die tekst moet dus gecontroleerd worden door mensen die het ontwerp inhoudelijk goed kennen. Dat is bij een theater zeker van belang, omdat het een complex gebouw is. De kans dat zaken in het bestek vergeten worden of onderbelicht blijven is dus groot. De STABU-systematiek mag geen zekerheid bieden, ze is op zich wel geschikt om een goed en compleet bestek te maken en er zijn ook genoeg mogelijkheden om specialistische zaken toe te voegen. STABU kent zijn beperkingen, maar er valt goed mee te werken.

Een van die beperkingen is de aansluiting tussen het bouwkundige deel en het installatiedeel. Dat komt omdat het installatiebestek doorgaans meer als functioneel bestek wordt uitgewerkt. Veel van de uitwerking en de gehele detaillering wordt gedaan door de installateur. De techniek wordt steeds complexer en de installateur heeft soms meer detailkennis van het systeem waarvan hij de verkoper is dan een adviseur. Logisch dat hij ook een steeds grotere rol krijgt bij de uitwerking van het ontwerp.

Soms zijn de adviseur en de installateur zelfs een en hetzelfde bedrijf. In dat geval heeft de adviseur-installateur een belang en is het lastig om de opdrachtgever

vanuit een onafhankelijke positie te adviseren voor het beste product en te controleren of de uitvoering verloopt zoals de opdrachtgever mag verwachten. Dat gebeurt bijvoorbeeld bij brandmeldinstallaties. Voor een goede afstemming tussen de verschillende bestekken kan dit een probleem zijn. De uitwerking van het ontwerp vindt pas plaats na de aanbesteding en dat betekent dat de architect bij het maken van het bestek geen rekening kan houden met zaken die nog niet zijn gedetailleerd. Sommige installatieontwerpen zijn bijvoorbeeld zo algemeen, dat zelfs de maatvoering van de kanalen nog moet worden bepaald door de installateur. Bij het bouwkundig ontwerp is die maatvoering wel van belang, maar de architect kan er nog niet over beschikken.

Om te zorgen dat het bouwkundig ontwerp aansluit op het ontwerp van de installaties, zou je kunnen kiezen voor een andere volgorde van aanbesteden. Je zou eerst de installaties kunnen aanbesteden. De installateurs maken uitvoeringstekeningen inclusief de juiste maatvoering. De architect heeft nu wel voldoende informatie om het bouwkundige deel en het installatiedeel op elkaar af te stemmen en kan het bestek afronden. Enkele maanden na de installaties kan dan het bouwkundig deel worden aanbesteed op basis van een bestek dat goed is afgestemd met de installaties. Ongemerkt zijn we van de besteksfase in de aanbesteding terecht gekomen.

Hoe ga je aanbesteden?

Een theater wordt doorgaans gebouwd met overheidsgeld. De opdrachtgever is dan een aanbestedende dienst en hierdoor is ook het *Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten* (Bao) van toepassing. Als het bouwbudget hoger is dan de drempelwaarde voor werken, dan moet de opdrachtgever Europees aanbesteden. Je hebt, naast een aantal andere mogelijkheden, de keuze tussen een openbare en niet-openbare procedure. Bij een openbare procedure mag in principe iedereen inschrijven (een offerte indienen). Bij een niet-openbare procedure mag iedereen zich aan- ▶



© Digitaal



© Digitaal



© Digitaal



© Leifde Schouwburg



© Digitaal



© Leifde Schouwburg

**BESTEK
AANBESTEDING
INSCHRIJVING**

‘Het bouwen van een theater heeft nu eenmaal het imago lastig te zijn’

melden, maar wordt eerst op basis van selectiecriteria bepaald welke gegadigden een inschrijving mogen doen. Een niet-openbare aanbesteding ligt voor de hand als er potentieel veel gegadigden zijn. Je moet als opdrachtgever tenslotte alle aanbiedingen serieus beoordelen. Het kan zeer de moeite lonen om het aantal kandidaten te beperken. Een ander belangrijk aspect van niet-openbare aanbesteding is dat deze de mogelijkheid biedt om de geschiktheid van inschrijvers eerder te beoordelen en te wegen. Bij een openbare aanbesteding kun je slechts vaststellen of een inschrijver wel of niet voldoet aan de geschiktheidseisen, ook wel selectiecriteria genoemd. Als hij voldoet, dan wordt zijn aanbieding gewogen, maar als een andere inschrijver nog geschikter is, dan heb je geen mogelijkheid dat mee te wegen. Bij de niet-openbare aanbesteding beoordeel je alleen inschrijvingen van de eerder geschikt bevonden kandidaten.

Beoordelen van aanbiedingen

Voor het vergelijken van aanbiedingen zijn ook weer twee varianten. Ofwel alleen de prijs wordt beoordeeld: de laagste inschrijving krijgt het werk. Ofwel niet alleen de prijs, maar ook de kwaliteit wordt gewogen. Die vorm heet officieel ‘economisch meest voordelige inschrijving’. In dat geval worden naast de prijs andere criteria benoemd, zodat een aannemer met een hogere prijs, maar een kwalitatief betere aanbieding toch kan winnen. Als het werk eenvoudig is, als er geen twijfel bestaat dat het bestek compleet is en als de kwaliteit ondubbelzinnig is vastgelegd, dan is een aanbesteding op basis van laagste prijs geen probleem. Een theater is echter zelden een eenvoudig gebouw. Het ligt voor de hand om te kiezen voor een niet-openbare aanbesteding op basis van de economisch meest voordelige inschrijving.

Zowel bij de openbare als bij de niet-openbare procedure kan in eerste instantie

uitsluitend beoordeeld worden op kwalitatieve aspecten. In de eerste ronde moet je bepalen of het bedrijf geschikt is. De tweede stap is een kwantitatieve beoordeling van de inschrijving waarbij een kwalitatieve beoordeling uitsluitend wordt verricht op de inschrijving. De inschrijver is immers al als geschikt beoordeeld om de opdracht uit te voeren. In de tweede ronde kun je onder meer de personen beoordelen die zich daadwerkelijk zullen bezighouden met de uitvoering. Bij het beoordelen van het bedrijf in de eerste ronde kun je bijvoorbeeld kijken naar de structuur en de ervaring die het bedrijf heeft. Het is geen noodzaak dat een aannemer ervaring heeft met de bouw van een theater, het is wel noodzakelijk dat hij in redelijke mate ervaring heeft met, naar aard en omvang, soortgelijke complexe gebouwen. Het lastige van het beoordelen van een aannemer in de eerste ronde is dat dit geen garanties biedt. Een grote aannemer heeft misschien wel succesvol meerdere theaters gebouwd, dat betekent niet dat hij ook voor ons project kan beschikken over de mensen die deze werken hebben uitgevoerd.

Dat kun je wel beoordelen in de tweede ronde. Dan kun je beoordelen hoe een aannemer het project zal organiseren en welke mensen zullen worden ingezet om het uit te voeren. Dat geeft al wat meer zekerheid, maar evenmin harde garanties. De mensen die worden gepresenteerd bij de aanbesteding kunnen ziek worden of elders een baan vinden en dan blijf je toch gebonden aan die aannemer. Ook is het lang niet altijd zo, dat een opdrachtgever vrij kan kiezen uit meerdere goede kandidaten. Het aantal aanmeldingen valt vaak tegen, mede vanwege de grote complexiteit van het bouwen van een theater. Het bouwen van theater heeft nu eenmaal het imago lastig te zijn. Dat hoeft niet altijd te liggen aan de complexiteit van het gebouw, het kan ook zijn

dat een aannemer verwacht het lastig te krijgen met een bepaalde architect.

Gaat het wel eens fout? Ja, soms. Maar meestal niet, althans meestal worden de problemen die tijdens een bouwproces hebben gespeeld weer vergeten. We hebben er nu eenmaal mee te maken dat alle theaterprojecten onder grote financiële druk staan. Je bent deels afhankelijk van aannemers die bereid zijn om het project uit te voeren voor een relatief laag bedrag. Dat maakt het bouwen niet eenvoudiger. Als de budgetten onder druk staan, ook bij de aannemer, is er minder ruimte om problemen op te lossen. Iedere wijziging kost, het is al eerder gezegd, geld. Toch moeten we blij zijn dat er aannemers zijn die er belang aan hechten om een theater te bouwen, desnoods voor een laag bedrag. Zonder dergelijk opportunisme, zou het nog veel moeilijker zijn om theaters te realiseren dan het nu al is. ◀

De serie *We bouwen een theater* wordt geschreven op basis van 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 decorateler (Muziektheater)
- **Jacqueline van der Horst**, theateradviseur (BBN Adviseurs)
- **Niek Janssen**, adviseur (DHV)
- **Koen Koch**, theateradviseur (pb|theateradviseurs)
- **Cees Mulder**, akoestisch consultant (Kahle Acoustics)
- **Paul van Oort**, cultureel manager (Culturele Zaken)
- **Maarten van de Vlerk**, projectmanager (BMC groep)
- **Henrica van den Berg**, coördinator (Vereniging voor Podiumtechnologie)