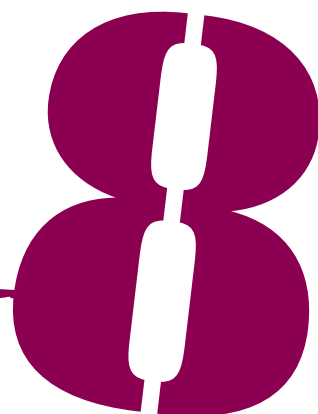


WE BOUWEN EEN THEATER



Tot nu toe ging deze serie over het voornemen om een nieuw theater te bouwen, over het ontwerp en de aanbesteding. Maar er stond nog geen steen op de andere. In deel 8 komt daar verandering in.

Bij de bouw van ons nieuwe theater zijn we aangekomen in de fase dat we daadwerkelijk gaan bouwen. Zolang de contractstukken van de aannemer geen onduidelijkheden bevatten en zolang iedereen doet wat hij belooft, zou het goed moeten gaan. Zoals altijd is de praktijk iets weerbarstiger. Ook al zijn alle afspraken contractueel vastgelegd, het blijkt hard nodig om de zaak in de hand te houden. De werkgroep nodigt twee deskundigen uit die een sleutelrol vervullen in het bouwproces: directievoerder Pieter Beckers en voormalig aannemer Pim Boekel. De directievoerder bewaakt de kwaliteit, de tijd en het geld en is als zodanig het eerste aanspreekpunt voor alles in de bouw. Verder adviseert hij de opdrachtgever en zorgt hij dat de machine loopt. Dat wil zeggen, dat de werktekeningen van de architect en de tekeningen en berekeningen van de constructeur op tijd komen. De aannemer heeft, zoals de titel al zegt, het werk aangenomen

en moet zorgen dat het gebouw er komt, volgens het bestek en op tijd.

Sleutelfiguren

Eerst maar even de sleutelfiguren bij het bouwen voorstellen. Aan de kant van de opdrachtgever:

1. De opdrachtgever
2. De directievoerder
3. Een of meer opzichters
4. Team van adviseurs

De opdrachtgever is bij een theater vaak de directeur van het theater. In de meeste gevallen laat de opdrachtgever zich vertegenwoordigen door een directievoerder. De directievoerder controleert of buiten op de bouw gebeurt wat op tekening staat. Vroeger was het gangbaar dat de architect ook directievoerder was. Tegenwoordig wordt die rol vaak ingevuld door een projectmanagementbureau. Pieter Beckers werkt zelf voor een architectenbureau en heeft beide situaties meegemaakt. Zijn voorkeur gaat uit naar directievoering door de architect, vooral omdat de architect vaak veel goedkoper werkt. Pim Boekel, inmiddels zelf werkzaam voor een projectmanagementbureau, ziet voordelen in een model waarin de architect juist iets meer op afstand staat en een directievoerder boven de partijen staat. De opzichter controleert namens de direc-

tievoerder de dagelijkse gang van zaken op de bouw en houdt toezicht op de uitgevoerde werkzaamheden. De adviseurs begeleiden de bouw van die onderdelen die ze hebben ontworpen.

Aan de kant van de aannemer:

1. De projectleider
2. Hoofduitvoerder
3. Uitvoerders
4. Werkvoorbereider
5. Inkoper

De projectleider is verantwoordelijk voor het project en stuurt het team aan. De hoofduitvoerder, vaak bijgestaan door uitvoerders, heeft de dagelijkse leiding op de bouwplaats. Hij stuurt de uitvoerders aan die ieder verantwoordelijk zijn voor een deel van het project. Een belangrijke rol in het team heeft de werkvoorbereider. Hij zorgt dat de juiste spullen op het juiste moment op de bouw aanwezig zijn. Als de bouw stagneert doordat de verkeerde spullen besteld zijn, of doordat onderdelen te laat komen, dan lopen de kosten voor de aannemer direct enorm op. Pim Boekel merkt op dat bij de grotere bouwbedrijven de functie van werkvoorbereider vaak een doorstroomfunctie is. 'Dat is jammer, vaak zijn het jonge gastjes zonder ervaring. De gevolgen zijn pas maanden later in beeld en de faalkosten zijn hoog.'

**'Een goede aannemer
ziet de gaten
in het bestek'**

Gaten dichten

Het is al vaker betoogd: alles wat niet of niet goed is omschreven, iedere wijziging kost geld. Een bestek moet goed en vooral ook compleet zijn, anders ruikt de aannemer zijn kans. Een goede aannemer, legt Boekel uit, ziet de gaten in het bestek. Het dichten van die gaten is vrijwel altijd duur, want de prijs wordt niet marktconform bepaald, maar door de emotie. Hoe dat in de praktijk gaat? Een aannemer leest het bestek heel precies en kent het uit zijn hoofd. Als hij ervaring heeft en dus weet hoe een theatergebouwd wordt, weet hij ook wat er ontbreekt in het bestek. Hij maakt dan een risico-inventarisatie. Wat is het risico als ik een bepaalde vraag niet stel? Als ik de vraag wel stel, is de opdrachtgever direct op de hoogte van de omissie in het bestek en moet ik marktconform aanbieden. Als ik de vraag niet stel, komen we pas tijdens het proces achter dit probleem en dan wordt de oplossing beter betaald. De opdrachtgever heeft dan veel meer geld over voor een snelle oplossing. Ik moet dan straks wel aannemelijk maken, dat ik dit niet had kunnen voorzien, want dan moet ik de kosten alsnog zelf dragen. Bij de bouwkundige voorzieningen voor de theatertechnische installaties zag Boekel het soms misgaan. Hij maakte mee, dat deze voorzieningen niet goed waren afgestemd en dat ze uiteindelijk in geen enkel bestek waren opgenomen. Gevolg: hogere kosten om de voorzieningen alsnog aan te laten brengen.

Doortimmerd plan van aanpak

Hoe houd je dit soort zaken in de hand? Om te beginnen met een goed bestek. Beckers en Boekel zijn daar duidelijk in. Een goed bestek is de basis. Beckers wijst verder op het belang van een goede informele structuur. Een aannemer moet commitment tonen. Dat hangt vooral af van personen. Het is mogelijk om tijdens de aanbesteding mee te laten wegen wie namens de aannemer verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het project. Boekel vult aan dat het ook mogelijk is om de aannemer te beoordelen op zijn plan van aanpak. Dit omvat de gecoördineerde planning, de organisatiestructuur en de

vergaderstructuur. Bij aanbesteding op basis van laagste prijs, maakt de aannemer een plan van aanpak als hij gewonnen heeft. Bij aanbesteding op basis van prijs en kwaliteit, moet de aannemer een plan van aanpak maken om te kunnen winnen. Vraag in dit geval aan de aannemer om een doortimmerd plan van aanpak in te dienen, na bijvoorbeeld vier weken. Dan is er tijd voor een dialoog. In een nota van inlichtingen maakt de opdrachtgever duidelijk welke zaken in het plan van aanpak ontbreken en welke beter aan bod moeten komen. Dat stelt de aannemer in staat om bij de aanbesteding een plan van aanpak in te dienen dat tegemoet komt aan de wensen van de opdrachtgever. De opdrachtgever kan wegen welke aannemer dat het beste doet, uiteraard tegen een goede prijs. Beckers vult aan dat aanbesteden tegen de laagste prijs lang niet altijd gunstig uitpakt voor de prijs. Een aannemer die wordt gekozen vanwege de lage prijs, zal gedurende het hele project zoeken naar mogelijkheden meerwerk te claimen. Dat betekent een voortdurend gevecht tussen directievoerder en aannemer en dat is zelden gunstig voor de prijs en de kwaliteit.

Goede coördinatie

Het plan van aanpak van de aannemer omvat een gecoördineerde planning. In deze planning zijn alle werkzaamheden van alle partijen meegenomen en is de samenhang tussen die werkzaamheden in beeld. Als het goed is, verbinden alle partijen zich aan deze afspraken. De aannemer organiseert coördinatievergaderingen. Afwijkingen worden gemeld aan de directievoerder, zodat die eventueel kan ingrijpen. Volgens Boekel is afstemming voor de aannemer vooral gedoe. Als hij nergens rekening mee hoeft te houden, kan hij veel sneller werken. Voor de opdrachtgever is een goede coördinatie door de aannemer juist een noodzaak en daarom zal de opdrachtgever altijd een overeenkomst opstellen waarin de coördinatie geregeld wordt. De aannemer heeft het liefst dat in die coördinatieovereenkomst niets geregeld wordt. Dan hoeft hij zich ook veel minder



**AANNEMER
COÖRDINATIE
AFSTEMMING**

‘Vaak worden onnodige kosten gemaakt door onvoldoende afstemming’

aan te trekken van de nevenaannemers. Coördinatie is tijdrovend en er staat maar een bescheiden vergoeding tegenover. Het is voor de aannemer veel prettiger om vooral onderaannemers te hebben. Die heeft hij zelf in de hand, want die betaalt hij zelf en zij zijn geen partij in een coördinatieovereenkomst. Nevenaannemers krijgen rechtstreeks opdracht en dus ook betaling van de opdrachtgever. Daar moet de aannemer zijn werk mee afstemmen. In een goede coördinatieovereenkomst is bovendien een controleverplichting op de inhoud vastgelegd. De aannemer is daardoor verplicht om te controleren of de werkzaamheden van de nevenaannemers en leveranciers passen in het project. Om misverstanden te voorkomen moet een coördinatieovereenkomst onderdeel uitmaken van het contract. Alleen dan is er een gezamenlijke verplichting om het samen af te maken. Je moet met elkaar opleveren. Is de een niet klaar, dan ook de ander niet. Een nevenaannemer die later instapt tekent ook de coördinatieovereenkomst.

Alles bij één aannemer?

Als het voor de bouwkundig aannemer prettig is om alleen onderaannemers te hebben, zou je kunnen overwegen om alles bij die bouwkundig aannemer onder te brengen. Dan ligt sowieso alle verantwoordelijkheid bij hem. Nadeel voor de opdrachtgever is volgens Beckers, dat hij dan veel minder invloed heeft op de keuze van onderaannemers. Voor grote installaties zoals luchtbehandeling en elektrische installaties ligt het voor de hand dat de opdrachtgever die zelf kiest. Dat geldt des te meer voor de theatertechniek. Alleen al, omdat de bouwkundig aannemer van theatertechniek waarschijnlijk geen verstand heeft.

Welk moment voor aannemer?

Wat is een goed moment om een aan-

nemer in te schakelen? Beckers en Boekel zijn het er niet helemaal over eens. Beckers werkt graag in het bouwteam met een aannemer. Hij ziet veel voordelen in het laten meedenken door de aannemer bij complexe projecten. Natuurlijk zal een aannemer vooral die dingen voorstellen die voor hemzelf gunstig zijn, maar dat betekent niet automatisch dat ze ongunstig zijn voor de opdrachtgever. Als de aannemer zelf met oplossingen komt, zijn er achteraf minder verrassingen voor de opdrachtgever. Vooral bij renovaties is dat belangrijk. Boekel denkt dat de opdrachtgever er goed aan doet de aannemer zo lang mogelijk buiten de deur te houden. Als een project zo complex is, dat kennis van een aannemer nodig is, dan is het beter die kennis apart in te kopen en vervolgens het project gewoon aan te besteden.

Klassiekers in de bouw

Wat zijn de klassieke aandachtspunten bij een complex bouwwerk? Boekel noemt het vaststellen van de start van de bouw. De fout die vaak gemaakt wordt is dat te vroeg begonnen wordt. Het contract bepaalt dat het project moet worden opgeleverd na een bepaald aantal dagen na start bouw. Volgens hem moet je zeker niet beginnen voordat de constructeur de definitieve hoofd draagconstructie heeft doorgerekend en ook niet voor de bouwvergunning is afgegeven. Volgens hem gaat in het voortraject en bij het aanleveren van gegevens aan de aannemer veel mis. Adviseurs nemen volgens hem teveel tijd en architecten blijven graag doorontwerpen, terwijl de constructeur te weinig tijd krijgt om die ontwerpen ook door te rekenen. Boekel pleit voor een betere voorbereiding en voldoende tijd voor de aannemer. Hij wijst erop dat het ontwerpteam soms weken bezig is met het aanleveren van gegevens, terwijl de

aannemer moet betalen voor iedere dag die hij te laat is.

Beckers noemt de veiligheid als belangrijk aandachtspunt. Hoe meer een bouwproject onder druk komt, hoe slechter het vaak gesteld is met veiligheid. Verder ziet hij dat vaak onnodige kosten worden gemaakt door wensen die er later zijn bijgekomen, maar vooral ook door onvoldoende afstemming. Het meerwerk dat hierdoor ontstaat kost veel geld, meer dan vergelijkbaar minderwerk oplevert. Een stopcontactje erbij kost zomaar honderden euro's, een stopcontactje minder levert een paar tientjes op. Het lijkt oneerlijk, maar zo werkt het. Des te meer reden om tijd en energie te besteden aan een goede afstemming en degelijke voorbereiding. Dat kost wat, maar het bespaart nog veel meer. ◀

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)