

# Hoge verwachting voor de laagste

Het uitzetten van een Europese aanbesteding is een onontkoombare zaak bij nieuwbouw en grote verbouwingen van theaters. Een kluwen van regels en een bron van irritatie voor de betrokken gebruikers en leveranciers. Door de regels te kennen kun je het spel goed spelen. Koen Koch doet verslag van zijn ervaringen en belicht de rol van de betrokken partijen. 'Podia en leveranciers van theaterinrichting zien zichzelf graag als te bijzonder om onderworpen te worden aan de algemeen geldende regels van aanbesteden.' | DOOR: KOEN KOCH |

Na een jarenlange lobby door je directeur en de deur platlopen bij de wethouder is dan het zo ver: het nieuwe theater komt er! Als hoofd techniek heb je het onderhoud al uitgesteld. De laatste maanden met nog n t functionerende spullen gewerkt en met je techniekploeg uitgebreid besproken hoe de nieuwe zalen ingericht gaan worden. Je hebt je opgeladen om aan architecten, bouwers, projectleiders, opdrachtgevers, installateurs en politici uit te leggen wat theater met zich meebrengt. En op het moment dat het echt gaat beginnen,

en resultaatgericht type als een hoofd techniek vormt het meestal aanleiding tot cynisch gelach. Leveranciers krijgen vlekken in de nek van de enorme hoeveelheid papierwerk die ermee gepaard gaat. De materie is ingewikkeld en veroorzaakt enorme juridische kosten. Bij de recente oprichting van de bedrijfsledenwerkgroep van de VPT was aanbesteden h t gespreksonderwerp en een bron van frustratie voor alle betrokken. Hoe werkt aanbesteden en wat zijn de rollen van de diverse deelnemende partijen? Zijn er mogelijkheden om het

## Wat is aanbesteden?

Een aanbesteding is een procedure die tot doel heeft concurrentie tussen aanbieders te waarborgen en iedere geïnteresseerde partij in de gelegenheid te stellen een aanbidding te doen. De opdrachtgever maakt bekend dat hij een opdracht wil laten uitvoeren. Leveranciers en aannemers schrijven daarop in. De opdrachtgever kan uit de aanbiddingen kiezen welke leverancier of aannemer de opdracht mag uitvoeren op grond van criteria die in de uitvraag staan. So far, so good: vrije marktwerking en de beste spullen voor de beste prijs. Omdat er publiek geld in het spel is, wordt het ingewikkelder. Het publiek moet kunnen controleren of de aanbesteding eerlijk en transparant verlopen is. Gemeenten hebben de opdracht om gelden rechtmatig te besteden en vriendjespolitiek is uit den boze. Gemeenten ontwikkelen daarom een aanbestedingsbeleid. Dat beleid valt binnen Europese en nationale regels, maar per gemeente kan dat behoorlijk verschillen. Iedere gemeente heeft zijn eigen inkoopafdeling met een eigen beleid, vaak gebaseerd op de persoonlijke opvattingen van

## 'Gemeenteraadsleden weten niets van podiumgebouwen, maar wel veel van regels en procedures'

met de aanschaf van licht, geluid, stoelen, tribunes, hijs- en hefmiddelen en toneelstoffering blij je veel minder vrij dan je altijd had gedacht. Krijgen wat je hebben wil is een ingewikkeld spel geworden dat *aanbesteden* heet. Aanbesteden wordt vaak ervaren als gedoe en gezeur. Voor een praktisch

aanbestedingsproces soepeler te laten verlopen? Vanuit mijn verleden als technicus en hoofd techniek (met vernieuwbouw), adviseur bij pb | theateradviseurs en vanuit mijn huidige functie als projectleider bij DTS<sup>2</sup>, een fabrikant van toneelmechanica, doe ik een eerste aanzet.

# ngen prijs

de ambtenaren. Een podiumgebouw ligt politiek meestal gevoelig en de ambtenaar wordt flink op de vingers gekeken. Binnen een gemeente ontstaat daardoor vaak een krampachtige sfeer waarin het vermijden van risico's belangrijker wordt dan de kwaliteit van het nieuwe podium.

## Het bestek

Het bestek is het belangrijkste aanbestedingsdocument. Het bestaat doorgaans uit een technische werkschrijving, een groot aantal voorwaarden en een leidraad om de procedure te kunnen volgen. Het geheel beslaat al gauw meer dan 100 pagina's, soms een veelvoud daarvan. Het bestek is gestold wantrouwen. De technische omschrijving is vaak goed te volgen. Maar in de bijbehorende voorwaarden wordt vervolgens benoemd wanneer je niet mag leveren in plaats van wanneer wel. Soms worden dure dingen versluierd omschreven: 'Een hardware-fout mag niet langer dan 15 minuten een belemmering vormen voor de bedrijfsvoering.' Daar lees je makkelijk overheen. In de praktijk betekent het dat je een tweede lichttafel, mengpaneel of bedieningsconsole moet leveren. 'De werkzaamheden zullen buiten de programmering om verricht moeten worden' lijkt logisch en onschuldig, maar kan betekenen dat je alleen 's nachts kunt werken. De aversie die deze benadering oproept bij leveranciers is universeel. Soms hebben leveranciers betere oplossingen dan gevraagd wordt, maar moeten ze hun tong afbijten om die niet aan te bieden. Beter een minder samenghangend aanbod met een lage prijs dan een mooi aanbod voor een iets hogere prijs met het risico dat je op basis van het bedrag wordt uitgesloten.



## Social return: een kostbare verplichting

Gemeenten willen met de verbouw of nieuwbouw van een theater vaak ook andere doelen dienen. Bijvoorbeeld ter bevordering van de werkgelegenheid of het milieu: de 'Social Return on Investment.' Aan leveranciers en aannemers kunnen hiermee extra eisen worden gesteld. Zo kan worden geëist dat een aannemer of leverancier 5 procent van zijn opdrachtbedrag inzet voor lokale werkgelegenheid. Als je bijvoorbeeld lichtregeltechnische apparatuur levert en installeert is dit niet zo eenvoudig in te vullen. Want

waar haal je binnen de gemeente zo snel een aantal lichtinstallatietechnici vandaan die buiten het reguliere arbeidsproces vallen, maar desondanks uitstekend en zelfstandig functioneren en die ook nog over het juiste gevoel voor theater beschikken? Het invullen van dergelijke voorwaarden vereist de nodige creativiteit, zowel van de afdeling inkoop van de gemeente, als van de leverancier. Bij het bouwen van de heftribune in de Rotterdamse Schouwburg werd via deze weg een theaterfestival ondersteund.

## De gebruiker

Een (ver)nieuwbouw vergt een enorme inzet van de gehele technische ploeg. Tijdens de planfase gaan de reguliere werkzaamheden gewoon door en ten tijde van de verbouwing moet er vaak een andere draaiende locatie bijgehouden worden tot de verbouwing is afgerond. Podiumtechnici werken achter de schermen en dat

doen zij zo meestal zo goed dat iemand die een theatervoorstelling of concert als publiek meemaakt geen idee heeft wat er allemaal bij komt kijken. De gebruiker moet dit, vaak met hulp van de adviseur, in beeld brengen. In goed gedoseerde porties, want alles in één keer is te veel om te kunnen overzien. De gebruiker wil niet meer dan een vol-

## Aanbesteden: een paar regels

Een decentrale overheid, zoals een gemeente, mag werken tot ongeveer 5 miljoen gunnen zonder Europees aan te besteden. Voor leveringen en diensten ligt het drempelbedrag iets boven de twee ton. Voor een beetje podiumgebouw houdt dat in dat de bouw én de inrichting Europees aanbesteed moeten worden. Een perceel in stukjes knippen om onder die regel uit te komen mag niet. Zo kun je het perceel geluid niet opknippen in de deelpercelen 'versterking', 'bekabeling', 'weergave' en 'microfoons.' Uitzonderingen daargelaten wordt de installatie van licht, geluid en toneelmechanica gezien als een levering en niet als een werk. De componenten van een installatie zijn immers ook op een andere locatie te gebruiken en niet specifiek voor dit gebouw. Om te komen tot een werkbaar resultaat is dan ook knap ingewikkeld. De ene gemeente is heel streng en 'gaat al boven de tien mille Europees'. De andere gemeente ziet de leveringen als onderdeel van het werk dat het bouwen van het geheel is. In dat laatste geval mag je soms een bepaald percentage van de totale stichtingskosten, die vaak tientallen miljoenen bedragen, meervoudig onderhands aanbesteden. Dat houdt in dat je drie geschikte partijen mag vragen een passende aanbieding te doen.

ledig ingericht podium, uitgerust met spullen die geaccepteerd, en beter nog, gewaardeerd worden door de bezoekende gezelschappen en groepen. Aanbesteden heeft tot doel ook nieuwe, dus onbekende partijen een kans te geven, maar de gebruiker heeft vaak al zeer uitgesproken voorkeuren voor bepaalde merken, of juist sterke antipathieën. Het uiten hiervan maakt opdrachtgevers, projectleiders, adviseurs en inkopers waakzaam en voorzichtig. En deze insteek heeft bijna nooit het gewenste resultaat voor de gebruiker. Al heb je nog zulke mooie speakers, als die van een onbekend merk zijn sta je de hele dag aan de bezoekend technicus uit te leggen dat het wel goed komt. Of moet je je eigen geluid elke dag weer op- en



De Lawei: De verbouw van het Drachter theater De Lawei kwam langdurig stil te liggen door onenigheid tussen opdrachtgever en aannemer.

afbouwen om het geluid van de groep of ingehuurd geluid te installeren. Het hoofdtechniek zal objectieve criteria moeten ontwikkelen voor de geluidsinstallatie. En voor alle andere installaties.

In de verschillende werkschrijvingen en bestekken moet exact het juiste komen te staan. Het hoofdtechniek zal zich daarom ook moeten gaan bezighouden met de 'demarcatie.' Dat is het onderbrengen van elk werk bij de juiste partij. Zo zitten de sparringen voor het beton voor de kabelwegen bij de bouwkundig aannemer, de kabelwegen bij de installateur, het inleggen van de kabels bij de installateur, het theatermechanisch bedrijf, de lichtleverancier en de geluidsleverancier en het brandveilig afdichten van de sparringen weer bij de bouwkundig aannemer. Voor een technicus die 15 minuten voor de voorstelling de publieks-wc ontstopt en een glaasje water neerzet voor de acteur is het hele begrip demarcatie vervreemdend.

### De leverancier

Een leverancier in de podiumtechniek moet het hebben van een goed product, goede service en een goede reputatie. Over wat goed is lopen de meningen binnen de podia per technische ploeg en ook per regio flink uiteen. Oordelen missen vaak nuance. Ze zijn vooral gebaseerd op de anekdotes die men binnen de podiumtechniek met elkaar deelt en vormen een eigen, zelfstandige werkelijkheid. Leveranciers weten dat. Leveranciers zijn

over het algemeen bevolgen en betrokken mensen die zich net zo met de podiumkunst verbonden voelen als de technici in een theater. Leveranciers en fabrikanten moeten financieel gezond zijn. Dat is in het belang van alle betrokkenen, maar een geldmachine is hun bedrijf nooit. Het product komt op de eerste plaats.

### De adviseur

De adviseur, ingehuurd door de opdrachtgever, beweegt zich overal tussenin. De adviseur is ervoor om te zorgen dat wat er gemaakt en ingericht wordt, past bij budget en doel van het podium. Als de adviseur op tijd betrokken wordt bij de planvorming kan hij veel doen om de opdrachtgever te waarschuwen voor

## Tips bij aanbestedingen Als gebruiker:

- Bedenk vooraf goed wat je *wel* wilt in je nieuwe podium, vaak zijn wensen gebaseerd op zaken die je *niet* meer wilt en je nu in de weg zitten.
- Staar je niet blind op de voor jou bekende merken en leveranciers.
- Informeer je *vóórdat* het aanbestedingsproces ingezet wordt. Tijdens een proces wordt contact met leveranciers niet op prijs gesteld door de afdeling inkoop en de opdrachtgever, een leverancier kan daardoor uitgesloten worden.
- Zorg dat je op de goede momenten contact hebt met de adviseur, je

onderschattingen op bepaalde fronten. Zo zijn de bouwkosten van een cultureel podium vaak hoger dan een gemeentebestuur heeft aangenomen. Bijvoorbeeld omdat er forse akoestische maatregelen genomen moeten worden om verschillende activiteiten tegelijk te kunnen laten plaatsvinden.

De opdrachtgever moet voelen dat de adviseur voor hem werkt. Een adviseur moet tegelijkertijd ook veel uitleggen aan de opdrachtgever. Het formuleren van zinnige gunningscriteria is ingewikkeld. Het mogen er niet te veel zijn, er mogen geen partijen worden uitgesloten die op grond van objectieve criteria wel in aanmerking komen voor de opdracht. Smaak en persoonlijke voorkeuren mogen geen rol spelen en het proces moet transparant zijn.

Het is aan de adviseur om aan de leveranciers die het niet geworden zijn uit te leggen wat daarvoor de reden is. Voor een adviseur is een aanbestedingsproces geslaagd als er partijen uitkomen die echt kunnen wat er gevraagd wordt en die in staat zijn om de gebruiker langdurig trots op zijn outillage te maken. Een adviseur kan zich alleen bewegen binnen de kaders van de opdracht die hij heeft. Niet zelden wordt er op advieskosten fors geknepen en wordt er per fase (programma van eisen, schetsontwerp, voorlopig ontwerp, definitief ontwerp, bouwvoorbereiding, uitvoering en oplevering) een te kleine opdracht gegeven.

## De opdrachtgever

De opdrachtgever is vaak een gemeente, die zich laat vertegenwoordigen door een ambtenaar of een ingehuurde bouwmanager. De kwaliteit van deze vertegenwoordiger bepaalt vaak de kwaliteit van de gemeente als opdrachtgever. Zijn positie is weinig jaloersmakend. In veel gevallen is het de eerste en enige keer dat deze persoon een podiumgebouw 'doet.' Podiumgebouwen en de werkzaamheden die daarin plaatsvinden zijn hem veelal onbekend. Hij moet varen op de adviseurs en de wensen van de gebruiker. Als hij zich open opstelt en nieuwsgierig is naar wat er gerealiseerd moet worden, is de kans op een goed project het grootst. Een kritische gemeenteraad staat dag en nacht paraat om met het project en de wethouder af te rekenen. Gemeenteraadsleden weten in het algemeen niet veel van podiumgebouwen, maar wel veel van regels en procedures. Een aanbestedingsproces bestaat uit regels en procedures. Als de regels tot doel verheven worden en het doel zelf uit het oog verloren wordt, wordt het lastig. Een slagvaardige opdrachtgever, een creatieve adviseur en een jurist/inkoper met gevoel voor realiteit maken een wereld van verschil. Podiumgebouwen en leveranciers van theaterinrichting zien zichzelf graag als te bijzonder om onderworpen te worden aan de algemeen geldende regels van aanbesteden. Als je de soms bijzondere

voorwaarden ziet, is dat gevoel niet onbegrijpelijk. Maar toch niet geheel terecht.

## Hoge verwachtingen

Bij een aanbestedingsproces hebben alle betrokkenen elkaar nodig, een adviseur heeft een opdrachtgever nodig, maar ook meerdere leveranciers die de producten kan leveren waarmee de adviseur de vraag kan beantwoorden. Een opdrachtgever moet gevoed worden door de gebruiker en de adviseur, maar heeft naast het project nog te maken met de waakzaamheid van de gemeente en de lokale politieke situatie. Leveranciers moeten de ambities van opdrachtgever, adviseur en gebruiker waarmaken, voor een zo laag mogelijke prijs. Duidelijk is dat belangen kunnen conflicteren en dat er hoge verwachtingen waargemaakt moeten worden.

In de wereld van de podiumtechniek zijn eigenlijk geen mensen te vinden die niet serieus met hun werk bezig zijn. Veel verschillende opvattingen zijn er wel. Een directe, open en rechtvaardige benadering van elkaar is makkelijker vol te houden en doet meer recht aan de betrokkenen bij een aanbesteding. Bestekken met 'handige instinkers', onmogelijke voorwaarden en verborgen smaakvoorkeuren doen niemand goed. Tijdens het bezweren van alle mogelijk denkbare risico's wordt weleens vergeten dat de doelen van de gebruiker, opdrachtgever, adviseur en leverancier niet ver van elkaar liggen. ◀

argumenten op een rijtje hebt. Sparren met de adviseur wordt dan waardevol.

- Zorg dat je je wensen compleet en vroeg inzichtelijk hebt bij alle partijen. In zo'n ingewikkeld proces is het steeds weer veranderen en uitbreiden van wensen moeilijk te verwerken.
- Wees je bewust van de ingewikkeldheid van het proces en maak jezelf mogelijk als gesprekspartner, het is nu eenmaal zo dat de mensen die moeten beslissen niet dagelijks voorstellingen opbouwen.
- Ook de adviseur kan een aantal zaken doen om het proces soepeler te laten verlopen:
- Dring er bij de opdrachtgever op aan vroegtijdig met de werkschrijvingen te mogen beginnen. Het overleg met

afdelingen inkoop en dergelijke kan veel tijd vergen.

- Houdt het bestek helder en duidelijk.
- Betrek de gebruiker bij je overwegingen, zorg dat je benadering 'gedragen' wordt.
- Omdat technieken zich snel ontwikkelen is het prettig om na de gunning nog ruimte te claimen om binnen de kaders van het bestek, het geheel op details naar de dan geldende stand der techniek op te werken.

## Voor de opdrachtgever:

- Ga op bezoek bij minimaal twee podia die de doelstellingen van het nieuw te bouwen gebouw benaderen, een adviseur kan daar uitleggen wat er goed en minder goed is, en waarom.

- Betrek de inkoopjurist vroegtijdig bij de plannen, zodat de verwachtingen van afdeling inkoop, de adviseur, de gebruiker en de opdrachtgever helder zijn voordat er nog maar een letter op papier staat.
- Neem de inkoopjurist mee naar de te bezoeken podia.
- Ook de leverancier zal moeten leren leven met aanbestedingen:
- Volg nauwgezet de opzet, hoe formeel ook. Zo wordt het voor inkoop en de adviseur goed en zorgvuldig te beoordelen.
- Probeer niet geïrriteerd te raken. (hoe moeilijk ook af en toe)
- Onderhoud intensief contact met adviseurs en gebruikers, maar wel buiten de lopende aanbestedingsprocessen.