

Bijlage 1: Notulen Tenderboard Vervoer 18 oktober 2001

Concept

Datum vergadering	18 oktober 2001 14.30 u – 17.00 u
Betreft vergadering	Tenderboard Vergadering
Aanwezig	J. Janssen (vz.), B. Roelofs, D. van de Velde, R. Postulart, Bas van Os, P. van Kleunen, Jan van de Ven (secr.)
Gasten	
Afwezig	W. Korf, H. Huis in 't Veld, M. Dullaert, B.J. Kouwenhoven
Kopie	Archief
Locatie	HSL-Zuid Deelproject Vervoer, Westraven, zaal 4

Datum
27 september 2001
Kenmerk
Notulen TB (18-10-01)
Blad
1/6

Actielijst

- De secretaris zal een eerste opzet maken voor de evaluatie van de Tenderboard en een overleg plannen met een petit comité (J. Janssen, R. Postulart, P. van Kleunen en B. van Os)
- Het VT zal een overzicht (risicoanalyse) maken van de risicopunten binnen de concessieovereenkomst, die in de toekomst extra managementaandacht behoeven.
- De TB schrijft L. Bouter een brief waarin wordt aangegeven dat de TB na 12 december zal ophouden te bestaan.
- De TB zal alsnog een reactie op het implementatieplan van High Speed Alliance aan P. van Kleunen sturen (actie voorgaande vergadering)

Afspraken

De volgende vergaderingen staan gepland:

Bijeenkomst Petit Comité (Janssen, Postulart, Van Os, Van Kleunen)

Woensdag 12 december 14.00 – 16.00 uur k. 19.23, Westraven, Utrecht

TB vergadering met aansluitend een afsluitend diner:

Woensdag 12 december 16.00 – 18.00 uur zaal 5, Westraven, Utrecht

Woensdag 12 december 18.00 – 21.30 uur Grand Hotel Karel V,
Geertebolwerk 1
3511 XA Utrecht

Indien er wijzigingen in de data, tijd of locatie optreden zal dit nadrukkelijk, per telefoon worden doorgegeven.

1. Opening

2. Bespreking van notulen van de vergadering van 10 juli 2001

Tekst van de notulen

De TB keurt de notulen goed.

Terugkoppeling acties vorige vergadering

D. van de Velde vraagt wat er met zijn schriftelijke commentaar op de concessieovereenkomst is gebeurd.

B. van Os heeft al het commentaar dat door de TB is gegeven binnen het onderhandelingsteam besproken en hij heeft geprobeerd het in de overeenkomst te verwerken. De specifieke punten zullen besproken worden bij de behandeling van de concessieovereenkomst onder punt 4.

De TB heeft haar commentaar op het implementatieplan van High Speed Alliance nog niet kunnen formuleren. P. van Kleunen geeft aan hier nog steeds behoefte aan te hebben. R. Postulart zal hier alsnog actie voor ondernemen.

Datum
27 september 2001
Kenmerk
Notulen TB (18-10-01)
Blad
2/6

3. Mededelingen

B. van Os geeft aan dat zijn rol binnen het project direct na het sluiten van het contract is gewijzigd. Voortaan zal hij de rol van ondersteuner / adviseur vervullen. Het projectleiderschap is overgedragen aan P. van Kleunen voor de implementatie van het Vervoer en aan W. Gideonse voor de overige zaken.

NS/KLM heeft haar naam gewijzigd juist voordat de concessieovereenkomst is getekend. Voortaan heet het consortium High Speed Alliance (HSA). In het vervolg van deze notulen zal het consortium dan ook met HSA worden aangeduid.

4. Terugkoppeling van de laatste fase van de onderhandelingen

B. van Os koppelt de gebeurtenissen in de laatste week van de onderhandelingen terug. De belangrijkste punten hierbij zijn:

- Er zijn een garantiebrieven en een concessieovereenkomst ondertekend op 15 oktober, om ongeveer 10 uur 's avonds.
- HSA had verzocht om de garantstelling (incl. performance bond) van de eigenaren van het consortium op te nemen in een aparte brief in plaats van in de concessieovereenkomst. Dit verzoek was terecht en is gehonoreerd.
- Er is geen side letter bij het contact geschreven. HSA heeft verzocht om in een side letter een herenakkoord tussen Staat en HSA op te nemen betreffende de situatie waarbij een afgesproken schadevergoeding door de EU wordt aangemerkt als staatssteun (artikel 34). Er is afgesproken dat HSA hier iets over kan opnemen in haar aanbiedingsbrief, maar dat er geen side letter zal komen.

- Het is nog onduidelijk welke samenwerkingsplannen Schiphol en HSA hebben. HSA kan een commerciële overeenkomst sluiten met het Schiphol of Schiphol kan zich inkopen in het consortium en zo deelnemen.

De concessieovereenkomst wordt per artikel besproken. De algemene indruk van de TB is als volgt:

- De TB is uiteindelijk tevreden over het doorlopen proces en het geboekte resultaat.
- De concessieovereenkomst is document geworden waarin de belangen van de Staat op bevredigende wijze gewaarborgd worden.
- Er is in redelijkheid onderhandeld. Het onderhandelingsteam heeft opengestaan voor initiatieven van High Speed Alliance.
- De TB is tevreden over de wijze waarop met de kritiek op de artikelen betreffende de wijzigingsprocedure is omgegaan. Deze artikelen zijn zodanig aangescherpt dat de mogelijkheid van oneigenlijk gebruik tot een uiterst minimum is beperkt.
- De Tenderboard heeft waardering voor de manier waarop het onderhandelingsteam heeft samengewerkt en het hoofd heeft geboden aan de niet gemakkelijke omstandigheden in de laatste fase van de onderhandelingen.

Datum
27 september 2001
Kenmerk
Notulen TB (18-10-01)
Blad
3/6

Met het oog op de toekomst adviseert de TB de HSL-Zuid projectorganisatie om zo spoedig mogelijk een risicoanalyse uit te voeren, waarin naar voren komt welke punten uit het contract extra aandacht vereisen gedurende de implementatie- en de operatiefase. Met name wijst de Tenderboard hierbij op het interfacemanagement met de vele andere contracten, welke rechtstreeks door de Staat zijn afgesloten en de sleutelrol van de Staat hierbij.

Tijdens de bespreking komen de volgende punten die extra aandacht behoeven reeds naar voren (geen volledige lijst, VT zal het contract zelf nader analyseren):

- artikel 5.3: tariefrestrictie optie; dit blijft tot 1 september 2002 een "tijdbommetje"
- artikel 11.4: schadevergoedingregeling; de schadevergoeding is niet gelimiteerd.
- artikel 12.8: aanpassing Gebruiksvergoeding bij weigering SNCF tot samenwerking;
- artikel 29.5: incompatibiliteit tussen 26 weken voor en 26 na Aanvangsdatum; dit kan leiden tot slechte afstemming bij HSA, omdat men er op rekent dat problemen in die periode op zullen treden.
- artikel 35.6: fout of verschrijving; alles kan worden geïnterpreteerd als fout of verschrijving.

B. van Os zegt toe zorg te dragen voor de totstandkoming van een dergelijk document.

Naast de bovengenoemde artikelen heeft de TB een aantal opmerkingen bij de volgende specifieke punten:

- artikel 6.3: Punctualiteitstoedeling; hierbij is op verzoek van HSA een beperking opgenomen in de laatste regel. Deze beperking is opmerkelijk maar niet schadelijk.

- artikel 11.4: Schadevergoedingsregeling; dit is kwalijk want, hieraan is geen limiet gesteld. Bovendien had het artikel wel wat duidelijker geformuleerd kunnen worden.

B. van Os is van mening dat het waarschijnlijk is dat er tijdens het eerste jaar gebruik van de regeling zal worden gemaakt. Dat is geen probleem. Indien echter langer problemen optreden wordt dit wel een structureel probleem. Een oplossing is om de acceptatie van de startconcessie uit te stellen. Er kan dan toch al gereden worden maar de schadevergoeding wordt dan geregeld door middel van artikel 2.

De TB suggereert om nu een handboek voor de CBO op te stellen waarin beschreven wordt hoe met deze zaken dient te worden omgegaan.

B. van Os geeft aan dat dit handboek reeds ver gevorderd is.

De TB stelt voor om dit handboek samen met HSA af te stemmen, zodat zij ook weten waar zij aan toe zijn.

P. van Kleunen zal dit voorstel meenemen.

De TB adviseert daarnaast om nu de criteria die tijdens het testen worden gehanteerd gedetailleerd uit te schrijven, zodat tijdens de acceptatie geen discussie gaat ontstaan.

Datum
27 september 2001
Kenmerk
Notulen TB (18-10-01)
Blad
4/6

5. Vooruitblik nieuwe fase van het project

Activiteiten vervoerteam en Implementatieteam tot 12 december

P. van Kleunen zet uiteen hoe het traject, dat de concessieovereenkomst tot 12 december moet doorlopen, eruit zal zien. De volgende activiteiten moeten worden uitgevoerd:

- De Draft Safety Case moet worden opgesteld (HSA)
- Het businessplan moet worden geupdate op basis van de afspraken in de concessieovereenkomst (HSA)
- De formele goedkeuring van de Raad van Commissarissen dient te worden verkregen (van NS en van KLM)
- De Centrale Ondernemingsraad (COR) dient te adviseren over het contract (Zowel Staat als NS en KLM)
- De LOCOV (Landelijke Overleg Consumenten Openbaar Vervoer) dient te adviseren over de kwaliteitsaspecten in het contract (Zowel Staat als NS en KLM)
- Het implementatieplan is nog niet geaccepteerd en dient dus nog verbeterd te worden. (HSA)
- De Tenderboard dient te adviseren over het contract (Staat)
- De Adviesraad dient te adviseren over het contract (Staat)
- De Minister dient goedkeuring te verlenen en te ondertekenen.

Binnen het implementatieteam zal men de organisatie gaan voorbereiden op haar nieuwe taak. De volgende activiteiten zullen worden ondernomen:

- Er wordt een risicoanalyse uitgevoerd van de integrale projectrisico's (in opdracht van R. Pans)

- Er wordt een brief opgesteld waarin wordt aangegeven dat de meevaller ten aanzien van de opbrengst van de concessievergoeding nog niet in de begroting kan worden bijgeboekt. Deze meevaller dient eerst verrekend te worden met een risicobudget naar aanleiding van de risicoanalyse.
- CBO is ingericht als "single point of entry" voor officiële afspraken tussen Staat en HSA. Hierdoor kan er meer openlijk gecommuniceerd worden tussen de implementatieteams van Staat en HSA. En kan HSA de kennis van het Implementatieteam beter benutten.

De TB geeft aan dat de interfaces de achilleshiel van het project blijven. Het implementatieteam dient hier terdege rekening mee te blijven houden.

Tenderboard: evaluatie en afbouw

De TB zal worden opgeheven in de vorm, zoals deze nu bestaat. De tender is immers gereed. De TB zal een brief schrijven aan L. Bouter waarin wordt aangegeven dat de TB zal worden opgeheven.

Er wordt gediscussieerd over hoe de TB moet worden geëvalueerd en of er een ander advieslichaam voor het implementatieteam moet worden opgericht.

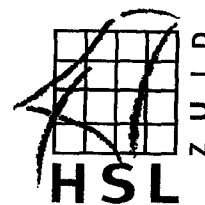
Datum
27 september 2001
Kenmerk
Notulen TB (18-10-01)
Blad
5/6

Met betrekking tot de evaluatie wordt het volgende afgesproken:

- De TB zal zorgdragen voor de totstandkoming van een evaluatie. De secretaris zal een eerste opzet maken die door een petit comité, bestaande uit J. Janssen, R. Postular, P. van Kleunen en B. van Os zal worden besproken.
- De TB zal nog eenmaal voltallig bij elkaar komen. Tijdens deze bijeenkomst wordt de evaluatie besproken, geadviseerd over de risicopunten die nog in de concessieovereenkomst aanwezig zijn en tijdens een diner afscheid genomen.
- De evaluatie zal de volgende punten bevatten:
 - Een overzicht van de periode waarin de TB actief was met de opgetreden kantelpunten. (samengesteld op basis van de notulen)
 - Aanbevelingen met betrekking tot een TB als advieslichaam bij grote aanbestedingen (Belangrijke punten hierin zijn de hieronder weergegeven punten)
 - Aanbevelingen / overwegingen met betrekking tot de beheersing van het contract

Met betrekking tot het advieslichaam voor de implementatie van de HSL-Zuid wordt het volgende geconcludeerd:

- Het instellen van een advieslichaam (Adviesraad) voor de implementatiefase zou zinvol kunnen zijn. Om een dergelijk lichaam te laten functioneren dienen echter wel een aantal zaken in ogenschouw te worden genomen, waaronder de volgende zaken:
 - De adviesraad mag niet op de stoel van de executives gaan zitten, zij kan geen taken of verantwoordelijkheden overnemen.
 - Het instellen van een advieslichaam mag niet leiden tot vermindering van de verantwoordelijkheid van de betrokken executives.
 - De adviesraad dient voldoende bevoegdheden te hebben.



- Een advieslichaam zou vormgegeven kunnen worden als een onafhankelijke auditgroep die halfjaarlijks rapporteert aan de SG. (Voorstel B. van Os)

6. Rondvraag en sluiting

Er is een nieuwe TB vergadering afgesproken. Zie afsprakenoverzicht op pagina 1.

Datum

27 september 2001

Kenmerk

Notulen TB (18-10-01)

Blad

6/6

Evaluatie van de Tenderboard HSL-Zuid Vervoer

-

EERSTE CONCEPT

Datum	22 november 2001
Ons kenmerk	-
Versie	1
Status	Concept
Opgesteld door	Jan van de Ven
Getoetst door	
Geautoriseerd door	
(naam + paraaf)	
Vrijgegeven door	Leden van Tenderboard Vervoer
(naam + paraaf)	

Documenthistorie

Versie	Datum	Gewijzigde hoofdstukken	Beschrijving wijzigingen
1	5 dec 2001		

Bijlagen dienen nog aangepast te worden.

Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	Doelstelling evaluatie	4
1.2	Doelgroep	4
1.3	Totstandkoming	4
1.4	Leeswijzer	5
2	Startsituatie van de vervoertender	6
2.1	Tenderfilosofie	6
2.2	Strategische issues bij de Tender	7
3	Tenderboard HSL-Zuid Vervoer	8
3.1	Rol van de tenderboard	8
3.1.1	Periode 1: februari 1999 tot juni 2000.	8
3.1.2	Periode 2: juni 2000 tot april 2001	9
3.1.3	Periode 3: april 2001 tot december 2002	9
3.2	Leden van de Tenderboard en individuele rollen	10
4	Evaluatie van de tender op hoofdlijnen	11
4.1	Proces	11
4.2	Resultaat	12
5	Evaluatie en leasons learned	13
5.1	Opzet van de tenderprocedure	13
5.2	Kwaliteit van de tenderdocumenten	13
5.3	Organisatie van het Vervoerteam	13
5.4	Afstemming met overige deelprojecten en de projectdirectie	14
5.5	Verloop van het onderhandelingsproces	15
5.6	Kwaliteit van de contracten	16
5.7	De tenderboard	16
5.7.1	Rol	16
5.7.2	Samenstelling	17
5.7.3	Effectiviteit tenderboard	17
5.7.4	Aanbeveling voor toekomstige tenderboards en toetsing- en adviesorganen voor het HSL project	18
5.8	Conclusie: succesfactoren voor tenders	18
	Overzicht van het tenderproces	20
	Audit projectorganisatie	27
	CV's van de tenderboardleden	29

1 Inleiding

Op 12 december 2001 heeft de Minister van Verkeer en Waterstaat het consortium High Speed Alliance een concessie verleend om de komende 15 jaar het vervoer over de HSL-Zuid uit te voeren. Hiermee is het uitgebreide tenderproces dat sinds 1999 loopt afgesloten. De Tenderboard Vervoer heeft het Vervoerteam gedurende dit gehele tenderproces op strategisch niveau bijgestaan, gecontroleerd en geadviseerd.

In dit document wordt de het tenderproces en het tenderresultaat geëvalueerd door de Tenderboard. De rol van de tenderboard komt hierbij in het bijzonder aan de orde.

1.1 Doelstelling evaluatie

Deze evaluatie heeft de volgende doelen:

- Het verankeren en het vastleggen het generale oordeel van de Tenderboard Vervoer met betrekking tot het doorlopen tenderproces en de kwaliteit van het tenderresultaat.
- Het vastleggen van de ervaring opgedaan met de vervoerstender en advisering voor eventuele andere tenders, zodat het Ministerie van Verkeer en Waterstaat haar rol als professioneel opdrachtgever in de toekomst nog beter kan vervullen.

1.2 Doelgroep

Dit document is geschreven voor het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. De evaluatie is in het algemeen zinvol voor betrokken bij de aanbesteding en uitvoering van grote projecten.

In het bijzonder bevat de evaluatie bruikbare informatie voor:

- Hoofd van het CBO
- Projectleider van het implementatieteam
- Projectleiders van een nieuwe aanbestedingstrajecten

Deze evaluatie wordt aangeboden aan de SG van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, DG van DGP, DG van RWS.

1.3 Totstandkoming

Deze evaluatie van de Tenderboard is uitgevoerd tussen half november en half december van 2001 door de Tenderboard Vervoer. De volgende bronnen zijn geraadpleegd:

- Statuut, notulen en adviezen van de TB

- Interviews met J. Janssen (voorzitter), R. Postulart (lid TB), B. van Os (projectleider Vervoer), P. van Kleunen (projectleider Vervoer)
- Telefonische bevraging van: W. Korf, Jan Ochtman (projectleider contract IP)
- Schriftelijk commentaar en bespreking in de tenderboard vergadering van 12 december 2001: M. Dullaert , H. Huis in 't Veld, B. Roelofs, D. van de Velde (leden TB), B.J. Kouwenhoven (projectleider implementatie IP),

1.4 Leeswijzer

Allereerst wordt in hoofdstuk 2 de situatie geschetst zoals deze was ten tijde van het besluit om over te gaan tot het aanbesteden van het vervoer over de HSL-Zuid en de oprichting van de tenderboard. Hiermee wordt de kontekst van de vervoertender duidelijk voor de lezer.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de doelstelling en de rol van de tenderboard beschreven in 3 periodes, ook wordt ingegaan op de individuele rollen van de tenderboardleden.

In hoofdstuk 4 wordt het tenderproces en –resultaat op hoofdlijnen geëvalueerd. De tenderboard formuleert in dit hoofdstuk haar oordeel over de tender en neemt hierbij de startsituatie zoals beschreven in hoofdstuk 2 in ogenschouw.

Uiteindelijk wordt de tender in hoofdstuk 5 dieper geëvalueerd. Hierbij worden enkele lessen getrokken uit het gehele tenderproces. Deze punten kunnen bijdragen aan het verder professionaliseren van het opdrachtgeverschap voor het Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

2 Startsituatie van de vervoertender

Begin 1999 is een privatiseringsmodel voor de HSL-Zuid tot stand gekomen. Bij dit model werd er voor gekozen om bij de onderbouw van de HSL, zowel het ontwerp en de bouw gezamenlijk aan te besteden aan marktpartijen (aannemers) en om de bovenbouw van de HSL door middel van een prestatiecontract in de markt te zetten, waarbij de contractpartij verantwoordelijk werd voor ontwerp, bouw, onderhoud en financiering van de bovenbouw. In het model werd gekozen om het vervoer over de HSL in een concessie uit te besteden aan een vervoerder. Aanvankelijk werd er voor gekozen om NS een kans te geven om het binnenlands vervoer over de HSL te verzorgen. Het internationale vervoer zal in concurrentie worden aan besteed. Nadat het bod van NS op het binnenlandse vervoer beneden de maat werd bevonden werd besloten zowel het binnenlandse vervoer als het internationale vervoer aan te besteden.

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de markt op het moment van start aanbesteding was en aan welke voorwaarden de tender moest voldoen en welke spanningen dit opleverde.

2.1 Tenderfilosofie

De Europese Richtlijnen voor aanbesteding van overheidsopdrachten was niet van toepassing op de vervoertender aangezien de spoorsector buiten de richtlijnen valt. De grondfilosofie achter de richtlijnen diende echter wel gevolgd te worden. In de tender moesten derhalve de volgende zaken geborgd worden:

- Er diende een "Level playing field" te zijn. Dit wil zeggen dat alle bidders dezelfde hindernissen zouden ondervinden tijdens het tenderproces, waardoor een eerlijke tender mogelijk was.
- Duidelijkheid over het proces. Van tevoren diende duidelijk te zijn hoe de procedure er uit zou zien en waarop de bidders en biedingen beoordeeld zouden worden. Hierdoor wist men waar men aan toe was en kon men de eigen kansen goed inschatten.
- Onpartijdigheid van de aanbestedende dienst. De aanbestedende dienst mocht niet partijdig zijn, noch de schijn weken partijdig te zijn. Keuzes voor bepaalde biedingen diende duidelijk onderbouwd te kunnen worden
- Proportionaliteit. De eisen die aan de bidders en hun producten werden gesteld mochten niet strenger zijn dan noodzakelijk.

Naast deze algemene grondbeginselen golden een aantal door de staat geformuleerde uitgangspunten:

- Risico-overdracht. De staat wilde het commerciële en operationele vervoersrisico overdragen aan de vervoerder.
- Benutten van ideeën uit de markt. De vervoerders diende de mogelijkheid te hebben eigen ideeën in te brengen en de business zoveel mogelijk zelf te kunnen ontwikkelen echter zonder dat belangen van de Staat geschaad zouden worden

- Selectie objectief op prijs. Bij de evaluatie van de biedingen zou de geboden concessievergoeding dominant zijn. Tijdens de onderhandelingen zou de kwaliteit dominant zijn. Het uitgevraagde product diende daarom dusdanig scherp geformuleerd te worden dat objectieve selectie op prijs mogelijk was. Door deze twee fase aanpak werd voorkomen dat de concessievergoeding lager zou worden dan de werkelijke marktwaarde.

2.2 Strategische issues bij de Tender

Gezien het vernieuwende karakter voor zowel de Staat als de marktpartijen, van een internationale tender voor een vervoersconcessie in een door monopolisten beheerste vervoers- en rollend materieelmarkt, diende er rekening gehouden te worden met de volgende strategische issues:

- De aanbesteding behelsde een onderdeel van een internationaal samenwerkingsverband. De vervoerder die uiteindelijk de vervoersconcessie zou krijgen, diende het een samenwerkingsverband aan te gaan met SNCF en NMBS.
- Er was geen "level playing field" ten tijde van het aanbestedingsbesluit. Het speelveld van de Nederlandse markt werd bepaald door de NS:
 - De taakorganisaties waren onderdeel van de NS.
 - Faciliteiten (o.a. stations en onderhoudswerkplaatsen) waren in handen van de NS;
 - Alleen de NS had inzicht in de Nederlandse vervoersmarkt per spoor en (spoor-) consumentengedrag. (Reizigersaantallen en consumentenonderzoek waren niet beschikbaar)
 - Er was geen onafhankelijke toezichthouder voor de spoorsector.
- Het aantal aanbieders van (hogesnelheids) materieel was beperkt. Bovendien hadden veel van deze materieelleveranciers vanuit de historie sterke banden met vervoerders.
- De Europese spoormarkt wordt beheerst door monopolisten. De meeste vervoerders hadden geen ervaring met vervoertenders.

Daarnaast speelden de volgende issues:

- Het was in het belang van de reiziger om een goede integratie met het vervoer over het hoofd railnet te bewerkstelligen.
- De Tweede Kamer hechte veel belang aan reciprociteit van opening van de spoormarkt

3 Tenderboard HSL-Zuid Vervoer

Vanwege het vernieuwende en unieke karakter van de vervoerstender werd een orgaan ingesteld dat de projectdirectie van deelproject Vervoer zou voorzien van (gevraagd en ongevraagd) strategisch advies. Ook voor de andere tenders (Onderbouw en Bovenbouw) werden tenderboards ingesteld.

In dit hoofdstuk wordt de tenderboard opgedeeld en beschreven in drie periodes. De diverse rollen van de tenderboard komen hierbij nadrukkelijk naar voren. Daarna worden de rollen van de individuele leden van de tenderboard beschreven. In hoofdstuk 5 wordt de rol en samenstelling van de tenderboard nader geëvalueerd.

3.1 Rol van de tenderboard

De Tenderboard werd ingesteld in februari 1999 en opgeheven in december 2001. In deze periode van drie jaar is de rol, de samenstelling en het karakter geleidelijk veranderd. Tevens is de aard van het advies met het tenderproces mee geschoven van zeer strategisch tot operationeel.

Hieronder wordt de rol van de tenderboard aan de hand van een indeling in drie periodes beschreven:

3.1.1 Periode 1: februari 1999 tot juni 2000.

In deze periode werd de strategie voor de aanbesteding bepaald. Er was toen nog geen sprake van een internationale open aanbesteding voor zowel het binnenlandse als internationale vervoer, maar NS mocht eerst een bod uitbrengen bij een onderhandse aanbesteding van het binnenlandse vervoer. Dit bod werd echter, na evaluatie afgewezen. Vervolgens is een marktdialoog gevoerd. Hierna heeft het kabinet het aanbestedingsbesluit genomen. (Voor een meer gedetailleerde beschrijving van het tenderproces wordt verwezen naar bijlage 1)

In deze periode bestonden er een UK Tenderboard en een NL Tenderboard die als (informele) denktank adviseerde aan het Vervoerteam en indirect aan de Commissie van Wijzen (onder voorzitterschap van Dhr. Scheepsbouwer)

De NL Tenderboard bestond uit een kleine groep van deskundige op het gebied van aanbestedingen en met goede kennis van de HSL. De leden adviseerden op hoofdlijnen en werkten door middel van brainstorms mee aan de totstandkoming van het fundament voor de aanbestedingsstrategie. Hierbij werd vooral aandacht besteed aan tendertechnische onderwerpen en minder aan inhoudelijke vervoersonderwerpen.

Het karakter van de TB was informeel. Er werd weinig vastgelegd in officiële documenten en er was geen secretaris.

De tenderboard had voornamelijk de rol van expertise bron.

3.1.2 Periode 2: juni 2000 tot april 2001

Deze periode start met het besluit van het kabinet om over te gaan tot een openbare aanbesteding van zowel het binnenlandse als internationale vervoer. In deze periode vindt de kwalificatie van de bidders plaats, wordt het Invitation to Tender (ITT) geschreven en bereiden de bidders hun bod voor. De TB adviseert het vervoerteam ondertussen over het uitbrengen van clarifications en addenda en over de voorbereidingen voor de evaluatie van de biedingen.

De TB adviseert over de kwaliteit van de formele aanbestedingsdocumenten zoals de Request for Qualification, het ITT, clarifications en addenda. Naast de adviezen over de tendertechnische zaken adviseert de TB over de organisatie van het vervoerteam en de organisatie van het HSL project (met name interfaces). De TB voert een audit uit op de organisatie van het vervoerteam, op basis waarvan de TB een aantal aanbevelingen voor verbetering doet. De TB voert daarnaast een inhoudelijke "achterkant van een sigarendoos"-analyse uit van het referentie business model.

De aanbesteding is nu officieel bezig, hierdoor wordt het karakter van de TB ook formeler. Er wordt een statuut vastgelegd en de TB krijgt een secretaris, die zorgt voor verslaglegging en de aanlevering van de stukken. De TB wijst bovendien een voorzitter aan uit haar midden. Omdat zowel de TB als de projectdirectie de noodzaak voor verbreding van de TB voelt, wordt de TB uitgebreid met specialisten op het gebied van business development, vervoerseconomie en general management. De voorzitter van de TB van de Bovenbouw (Dhr. H. Huis in 't Veld) wordt ook toegevoegd aan de TB Vervoer om een betere afstemming tussen de beide boards te bewerkstelligen en om de bij de onderbouw opgedane ervaring te benutten.

De belangrijkste rol die de tenderboard heeft is die van "peer review". Op deze manier wordt de kwaliteit van het tenderproces bewaakt. Haar adviezen ondersteunen de interne besluitvormingsprocessen binnen de projectorganisatie en het Ministerie van V&W.

3.1.3 Periode 3: april 2001 tot december 2002

Deze periode start met de ontvangst van de biedingen. In deze periode worden de biedingen geëvalueerd. Naar aanleiding van de resultaten van de evaluatie wordt besloten met een partij verder te gaan en dien ten gevolge direct te gaan onderhandelen. Vrij snel wordt een Memorandum of Understanding (MoU) bereikt. Vervolgens wordt over gegaan tot detail onderhandelingen. Op 12 oktober wordt overeenstemming bereikt. De tender is dan eigenlijk ten einde maar pas op 5 december wordt het contract officieel getekend door de Minister en het consortium High Speed Alliance. Op 12 december wordt de TB opgeheven.

De TB is nauw betrokken bij het bepalen en afwegen van mogelijke strategieën van de bidders op basis van de (tussentijdse) resultaten van de evaluatie en bij de keuze om met een bidder verder te gaan en om over te gaan tot directe onderhandelen. In de eindfase is de TB een kritisch lezer van de concessieovereenkomst.

De Ministers van Verkeer en Waterstaat en Financiën hebben een Adviesraad ingesteld onder voorzitterschap van Dhr. Scheepsbouwer. Deze raad draagt de verantwoordelijkheid om de Minister te adviseren over het tenderproces, om de kwaliteit van het MoU en contract te bewaken en om het Vervoerteam te controleren. Hierdoor kan de rol van de tenderboard weer minder formeel worden en kan zij nauwer betrokken raken. De TB adviseert het vervoerteam en de adviesraad en neemt zelfs in de beginfase deel aan de onderhandelingen.

De rol van de TB in deze fase is overwegend die van sparring partner en als kwaliteitsborging voor de concessieovereenkomst.

3.2 Leden van de Tenderboard en individuele rollen

De externe leden van de Tenderboard adviseerden op persoonlijke titel ("peer review") De TB had de volgende leden:

Leden	vanaf	tot	expertise
mr. J.G.J. Janssen (voorzitter)	april 1999	december 2001	Tenderspecialist met achtergrond in aanbestedingsrecht en publiek private samenwerking
ir. L.A. Roelofs	april 1999	december 2001	Tenderspecialist met commerciële achtergrond
ir. R.J.L. Postulart	april 1999	december 2001	Tenderspecialist met commerciële en organisatieachtergrond
ir. H. Huis in 't Veld (voorzitter TB IP)	oktober 2000	december 2001	Tenderspecialist met bedrijfskundige achtergrond
drs. D. van de Velde	januari 2001	december 2001	Specialist vervoerseconomie en vervoersmarkt
drs. M. Dullaert	april 2001	december 2001	Specialist business development

De curricula vitae zijn opgenomen in bijlage 3.

4 Evaluatie van de tender op hoofdlijnen

In dit hoofdstuk wordt de wijze waarop de tender is uitgevoerd en het resultaat van de tender op geëvalueerd door de tenderboard. Bij de evaluatie is de marktsituatie en situatie in de spoorwereld ten tijde van het contracteringsbesluit, zoals beschreven in hoofdstuk 2, in ogenschouw genomen.

De Tenderboard heeft het totstandkomingsproces van de concessieovereenkomst voor het vervoer over de HSL-Zuid infrastructuur tussen High Speed Alliance en de HSL-Zuid projectorganisatie nauwgezet gevolgd. De Tenderboard is uiteindelijk tevreden over het doorlopen proces en het geboekte resultaat.

4.1 Proces

Het oordeel van de tenderboard met betrekking tot de wijze waarop de tender is uitgevoerd luidt als volgt:

De van tevoren ontworpen tenderprocedure voldoet aan de algemene normen die aan de Europese aanbestedingsrichtlijnen ten grondslag liggen. De grondbeginselen uit deze richtlijnen zijn steeds nageleefd: de tender was non-discriminatie, transparant en voldeed aan de proportionaliteits eis. De Tenderboard is van mening dat tijdens de tender nooit getornd is aan de vooraf bepaalde tenderprocedure.

De tenderboard heeft waardering voor de manier waarop “level playing field” is gecreëerd in een monopolide markt: er is ten alle tijde een beeld gecreëerd dat er daadwerkelijk concurrentie was. Bovendien is adequaat gecommuniceerd met de buiten wereld. De vertrouwelijkheid is steeds goed gewaarborgd. Hierdoor heeft een eerlijke en niet door politiek of pers beïnvloede tender plaatsgevonden. De Tenderboard heeft waardering voor de manier waarop het onderhandelingssteam heeft samengewerkt en het hoofd heeft geboden aan de niet gemakkelijke omstandigheden in de laatste fase van de onderhandelingen. Dit tezamen heeft rendement opgeleverd.

Wel wordt geconstateerd dat de markt eigenlijk nog niet helemaal klaar was voor een aanbesteding van een internationale vervoersconcessie in de spoorsector. Bovendien waren er een aantal onzekere factoren, met name worden genoemd:

- Er was nog geen contract met de SNCF gesloten. In het ITT was enkel een position statement van SNCF opgenomen
- Het was onzeker of de SNCF en NMBS zich aan de afgesproken gedragsregels zouden houden
- Het was onzeker of er voldoende biedingen zouden worden ontvangen.

Deze factoren hadden de tender kunnen bedreigen. De tenderboard is echter van mening dat er geen ongeoorloofde risico's zijn gelopen, doordat er steeds goede terugvalopties open gehouden werden en door de proces agreements die met de betrokken bidders zijn gesloten.

De Tenderboard vindt dat er over dun ijs geschaatst is, maar heeft steeds geloofd in de van tevoren bepaalde strategie.

4.2 Resultaat

Het oordeel van de tenderboard met betrekking tot het resultaat van het tenderproces; het contract voor de vervoersconcessie luidt als volgt:

De concessieovereenkomst is een document geworden waarin de belangen van de Staat op bevredigende wijze zijn gewaarborgd. Er is in redelijkheid onderhandeld. Het onderhandelingsteam heeft opengestaan voor initiatieven van High Speed Alliance. De TB is tevreden over de wijze waarop met de kritiek op de artikelen betreffende de wijzigingsprocedure is omgegaan. Deze artikelen zijn zodanig aangescherpt dat de mogelijkheid van oneigenlijk gebruik tot een uiterst minimum is beperkt.

Met het oog op de toekomst adviseert de Tenderboard de HSL-Zuid projectorganisatie om zo spoedig mogelijk een risicoanalyse uit te voeren, waarin naar voren komt welke punten uit het contract extra aandacht vereisen gedurende de implementatie- en de operatiefase. Met name wijst de Tenderboard hierbij op het interfacemanagement met de vele andere contracten, welke rechtstreeks door de Staat zijn afgesloten en de sleutelrol van de Staat hierbij. Op deze manier wordt bevorderd dat het contract ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd zoals is bedoeld.

5 Evaluatie en lessons learned

De TB is overwegend positief over het doorlopen tenderproces en het daarmee bereikte resultaat. Er is een aantal lessen uit dit proces te trekken die kunnen bijdragen aan een verbetering van een toekomstige aanbesteding van het Ministerie van Verkeer & Waterstaat.

In dit hoofdstuk worden aandachtspunten beschreven die er aan bij kunnen dragen dat de Staat haar rol als professioneel opdrachtgever in de toekomst nog beter kan vervullen.

5.1 Opzet van de tenderprocedure

De tenderboard vindt dat de tenderprocedure goed doordacht is opgezet. De procedure is eerlijk en onpartijdig verlopen. De volgende zaken zijn succesfactoren gebleken:

- Terugval optie; doordat de terugvaloptie niet alleen op papier bestond maar ook daadwerkelijk gestart werd met de materieeltender was deze optie zeer geloofwaardig. Hierdoor is de marktspanning aanzienlijk toegenomen.
- Level playing field; doordat van tevoren contractueel vastgelegde afspraken waren gemaakt met de NS over onder anderen het gebruik van onderhoudswerkplaatsen en het gebruik van stations werden enkele barrières voor buitenlandse marktpartijen al geslecht voordat met de tender was begonnen. Hierdoor is een "level playing field" ontstaan waardoor er meer partijen konden deelnemen aan de tender en dus meer marktspanning aanwezig was.
- Procesagreements; hierdoor waren de aan de tender deelnemende partijen naar elkaar verplicht tot een eerlijk proces. De Staat mocht indien nodig optreden om de concurrentie te herstellen, zonder direct verplicht te zijn over te gaan tot uitsluiting van een partij die de overeenkomst overtrad.

5.2 Kwaliteit van de tenderdocumenten

De tenderboard vindt dat de tenderdocumenten (Invitation To Register Parties, Request For Qualifion, Invitation To Tender, Invitation To Direct Negotiate) van goede kwaliteit zijn geweest, ondanks de hoge druk waaronder deze tot stand zijn gekomen. De periodes waarin de documenten zijn geschreven waren kort. Hierdoor zijn herhaaldelijk extra inspanningen van het vervoerteam gevergd.

5.3 Organisatie van het Vervoerteam

Het vervoerteam heeft gekozen voor een relatief kleine bezetting, waarbij met steeds wisselende teams aan werkstromen werd gewerkt, om snel in te kunnen spelen op de bijzondere politieke en commerciële dynamiek van de aanbesteding. Een vaste structuur en procedures ontbreken bij

deze organisatievorm ('Adhocratie'); per werkstroom worden de procedures afgesproken. Deze organisatievorm is strek resultaat gericht, maar afhankelijk van sterk gemotiveerde en goed opgeleide professionals.

De TB heeft gedurende het tenderproces de organisatie van het vervoerteam in de gaten gehouden. De TB constateerde dat de kwaliteit van de officiële documenten en overige eindproducten van het Vervoerteam weliswaar erg goed was, maar dat door de korte periodes soms weinig tijd was voor afstemming met de vele andere partijen die aan de zijde van de overheid betrokken waren bij het project. Ook maakte de TB zich zorgen over de werkdruk van bepaalde teamleden.

De TB heeft daarom een audit uitgevoerd op de organisatie van het vervoerteam. Op basis van deze audit is besloten de organisatievorm te handhaven, en heeft de TB tevens een aantal aanbevelingen gedaan voor verdere verbetering van de organisatie. (Resultaten in bijlage 2) De projectleiding heeft de zwakke punten adequaat opgelost.

De tenderboard vindt dat twee aspecten die in de audit naar voren kwamen nog verder verbeterd kunnen worden, namelijk:

- Archivering; de organisatie is –met uitzondering van de kwalificatie en evaluatie van de biedingen– niet ingericht op het vastleggen van de beleidshistorie en archivering van secundaire informatie. De tenderboard is bezorgd dat het ontbreken van een goed archief voor deze onderdelen in de toekomst zal leiden tot problemen wanneer eventuele geschillen ontstaan, waarvoor het belangrijk is te achterhalen waarom zaken op een bepaalde wijze zijn geregeld.
- Kennisverankering; het team heeft zeer veel kennis verzameld tijdens de tender. Deze kennis is nuttig voor het Ministerie van V&W bij volgende tenders, de tenderboard vindt echter dat de kennis toegankelijk gemaakt moet worden voor het Ministerie.

Het Ministerie beoogt deze punten te realiseren door middel van het opzetten van een Contract Beheer Organisatie (CBO) en de daarbij behorende overdracht van dossiers en vastlegging van procedures.

5.4 Afstemming met overige deelprojecten en de projectdirectie

De HSL-Zuid is een megaproject. Bij dergelijke projecten ontstaat een spanningsveld tussen het opdelen van het project ten behoeve van de beheersbaarheid en organiseren van een sterke centrale sturing ten behoeve van de samenhang van het project. Bij de HSL-Zuid heeft de projectdirectie gekozen voor een decentrale aanpak: de onderbouw, bovenbouw en het vervoer zijn gecontracteerd in losstaande deelprojecten. Hierdoor is het mogelijk geweest de contracten relatief snel te contracteren, maar is minder aandacht geweest voor de onderlinge samenhang van de contracten.

De deelprojectleiding heeft zich ingespannen om de knelpunten te inventariseren en op te lossen. Doordat de civiele werken reeds gecontracteerd waren en de aanbesteding voor de

infraprovider reeds ver gevorderd was, bleek het vaak ingewikkeld om knelpunten alsnog op te lossen. De tenderboard heeft op sommige momenten gewaarschuwd voor het ontstaan van interfaceproblemen tussen de deelprojecten en bij de deelprojecten aangedrongen op het gezamenlijk oplossen van de problemen.

De tenderboard adviseert om bij een volgend megaproject vooraf nog nadrukkelijker aandacht te schenken aan het spanningsveld tussen beheersbaarheid en het bewaren van de samenhang van het project. De tenderboard adviseert om daarbij de volgende concrete maatregelen te overwegen:

- Het organiseren van centraal risicomanagement
- Het instellen van een centrale tenderboard
- Het versterken van de centrale staf van het project
- Het nadrukkelijk managen op de inhoud van de interfaces tussen onderlinge contracten

Met het oog op de toekomst van het vervoerproject adviseert de tenderboard om de verschillende contracten en hun onderlinge samenhang goed te evalueren en tijdens het contractmanagement nadrukkelijk rekening te houden met de interfaces tussen de contracten zodat de staat niet "the meat in the sandwich" zal worden.

5.5 Verloop van het onderhandelingsproces

Het onderhandelingsproces is goed verlopen. Aanvankelijk was de tenderboard bezorgd dat de onderhandelingscompetentie niet voldoende in het vervoerteam aanwezig was, vanwege de beperkte gemiddelde ervaring en leeftijd van het onderhandelingsteam. Doordat de TB nauw betrokken is geweest bij de eerste onderhandelingen, die geleid hebben tot het MoU, heeft zij echter direct vertrouwen gekregen in de capaciteiten van het team.

De tenderboard is van mening dat de volgende zaken succesfactoren waren voor de onderhandelingen:

- Het onderhandelingsteam had een aanzienlijke kennisvoorsprong op haar gesprekspartner. Door de voortdurende ondersteuning van het vervoerteam op de verschillende facetten van de onderhandelingen (juridisch, technisch, financieel en vervoerskundig) bleef deze voorsprong steeds in stand.
- Het onderhandelingsteam is sterk ondersteund door het bredere vervoerteam. Het onderhandelingsteam kon flexibel beschikken over het team voor verwerking van nieuwe ontwikkelingen en voorstellen, het uitvoeren van analyses en commentariëring van concepten.
- Er waren duidelijke afspraken over het mandaat en de opdracht van het onderhandelingsteam.
- Het is een verstandige zet geweest om eerst een MoU op hoofdlijnen te sluiten en hier tijdens de onderhandelingen strak aan vast te houden.
- De onderhandelingsstrategie en -tactiek zijn steeds goed voorbereid en breed binnen en buiten het team afgestemd.

- De samenwerking met de Adviesraad verliep prettig. De Adviesraad, Tenderboard en onderhandelingsteam zaten op een lijn bij belangrijke issues, zoals bij:
 - Het besluit om de tender te versnellen en om direct over te gaan tot onderhandelen. De onzekerheden zijn van tevoren duidelijk ingekaderd.
 - Het besluit om strak aan het MoU te houden en de onderhandelingstermijn niet te verlengen.

5.6 Kwaliteit van de contracten

Naast de concessieovereenkomst zijn een Memorandum of Understanding (MoU) en een onderhandelingsprotocol geschreven. De tenderboard heeft tijdens het totstandkomingsproces van de concessieovereenkomst nadrukkelijk aangegeven wanneer men het niet eens was met bepaalde ontwerpartikelen. Het betreft hierbij met name het artikel over de wijzigingsprocedure. Het vervoerteam heeft de kritiek ter harte genomen en de artikelen aangepast. Zo is de kwaliteit van alle drie de overeenkomsten gerealiseerd.

5.7 De tenderboard

Tenslotte wordt er stilgestaan bij de tenderboard zelf in deze evaluatie. Achtereenvolgens worden de rol van de tenderboard, de samenstelling, de effectiviteit beschreven en worden aanbevelingen gedaan voor toekomstige adviesraden.

In deze zelfevaluatie is tevens de evaluatie van de bijdrage van de tenderboard door de projectdirectie verweven.

5.7.1 Rol

De tenderboard heeft verschillende rollen vervuld. Deze zijn beschreven in hoofdstuk 3. Hieronder zijn de rollen kort opgesomd en geëvalueerd:

- Sparring partner: de tenderboard fungeert als een kritische toehoorder, die er voor zorgt dat het projectmanagement haar gedachten kan scherpen, en als thermometer; als een voorstel niet overeind kan worden gehouden voor de tenderboard dan redt het voorstel het buiten ook niet.
- Peer review en kwaliteitstoetsers; collega's geven hun mening over belangrijke documenten en beslissingen. Hierdoor wordt de kwaliteit verbeterd en gegarandeerd.
- Expertise bron; de leden hebben ieder kennis en ervaring over een bepaald onderwerp en kunnen vanuit deze ervaring adviseren.

De TB heeft zich in alle rollen goed kunnen manifesteren. Een complicatie bij de expertiserol was dat er nog geen directe ervaring beschikbaar was met een internationale vervoerstender in een monopolide spoormarkt. Wel was de tenderboard zo opgebouwd dat de expertise van de onderdelen aanwezig was.

De projectdirectie is van mening dat de tenderboard goed heeft gefunctioneerd en in de verscheidene rollen waardevol heeft bijgedragen aan het totstandkomen van het vervoerscontract. Juist de flexibiliteit waarmee de tenderboard wisselde tussen de diverse rollen is een sterke eigenschap geweest.

5.7.2 Samenstelling

In paragraaf 3.2 is de samenstelling van de tenderboard in de tijd weergegeven. De tenderboard is gestart met 3 personen en uiteindelijk gegroeid tot 6 leden. De samenstelling was in het begin voornamelijk gericht op aanbestedingstechnische aspecten. Later ontstond ook behoefte aan meer inhoudelijke expertise op het gebied van vervoerseconomie en business development. Toen is het team aangevuld met deze expertises.

Zowel de tenderboard als de projectdirectie vinden dat de samenstelling van de tenderboard in principe goed was. Sommige tenderboardleden vinden dat expertise van rijksoverheid eventueel een goede aanvulling was geweest (bijvoorbeeld oud staatssecretaris of minister). Hiermee zou de politieke component die in de tender aanwezig was ook gereflecteerd zijn in de tenderboard. Ook iemand met management ervaring bij een grote vervoerder (bijvoorbeeld oud NS) was nuttig geweest.

Op dit punt verschilt de projectdirectie echter van mening met de tenderboard. Zij is van mening dat juist het niet gericht zijn op het politieke en lobbymatige aspect de rol van de tenderboard heeft versterkt, als toezichthouder van de objectiviteit en handhaver van het commerciële karakter van de tender. De projectdirectie geeft aan inbreng van andere branches in de tenderboard erg gewaardeerd te hebben.

5.7.3 Effectiviteit tenderboard

De tenderboard en de projectdirectie hebben het gevoel dat de tenderboard effectief heeft bijgedragen aan het totstandkomen en welslagen van de vervoerstender. De adviezen en waarschuwingen hebben geleid tot een meer pro-active houding bij het vervoerteam en de opbouwende kritiek en daadwerkelijke ondersteuning hebben geleid tot documenten van goede kwaliteit en een zelfbewuste positionering in de onderhandelingen.

Juist de -op het moment van optreden als onprettig ervaren- momenten waarop de tenderboard en de het vervoerteam van mening verschilden over bepaalde strategieën of wanneer de tenderboard de kwaliteit van conceptdocumenten aan de kaak stelde, illustreren de werking van de tenderboard.

Om de effectiviteit te realiseren is op aandrang van de TB zelf overgegaan tot een meer formele werkwijze, toen de aanbesteding formeel van start ging. Toen zijn een voorzitter en een secretaris benoemd en zijn statuten opgesteld.

5.7.4 Aanbeveling voor toekomstige tenderboards en toetsing- en adviesorganen voor het HSL project

De tenderboard is van mening dat tenderboards in het algemeen nuttig zijn en bij kunnen dragen aan het verbeteren van de kwaliteit van een tenderprocedure en –resultaat. Zij adviseert dan ook om in het vervolg bij grote tenders eveneens een tenderboard in te stellen. De projectdirectie onderschrijft dit advies.

Bij het HSL-Zuid project kan een toetsings- en adviesorgaan, als opvolger van de tenderboard gedurende de implementatiefase, ook nuttig beidragen aan de kwaliteit. Een ergelijk orgaan dient dan echter wel aan de volgende voorwaarden te voldoen:

- Het orgaan dient HSL-breed te worden opgezet
- Adviezen dienen minder vrijblijvend te zijn; het adviesorgaan dient meer dwingend te adviseren over Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie en Organisatie.
- Een adviesorgaan kan nooit op stoel van de projectmanager gaan zitten of verantwoordelijkheid overnemen; de rol zou vergelijkbaar moeten zijn met een Raad van Commissarissen
- Een adviesorgaan dient op hoofdlijnen te adviseren en mag niet de rol van interfacemanager over te nemen en wekelijks gaan vergaderen
- De board moet over de juiste expertise beschikken
- De projectorganisatie moet ook daadwerkelijk de behoefte aan een adviesboard voelen. Een board is alleen effectief als deze ook daadwerkelijk wordt betrokken.

5.8 Conclusie: succesfactoren voor tenders

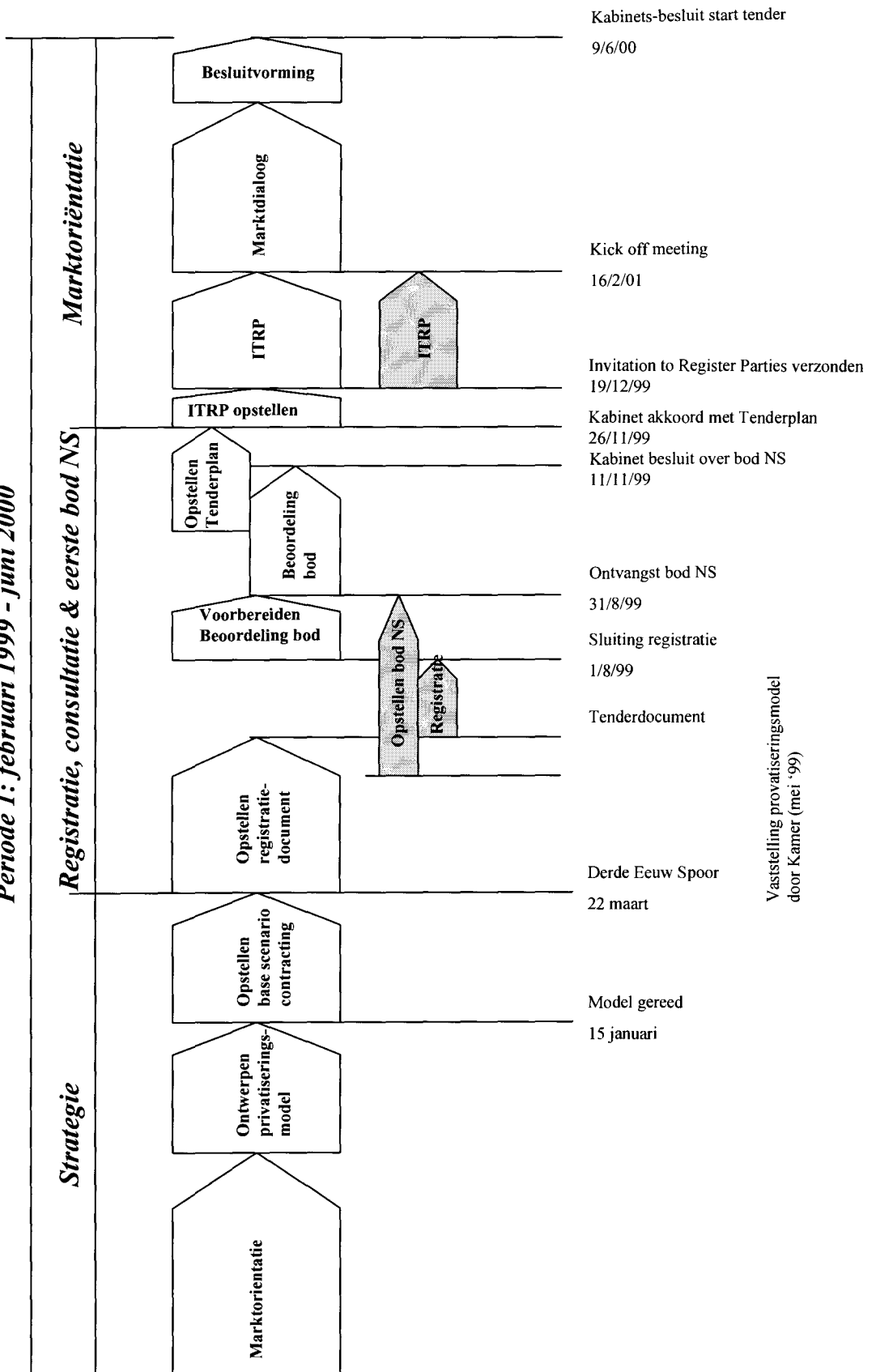
De tenderboard erkent dat elke tender een unieke opgave is en derhalve opgezet dient te worden vanuit de specifieke kenmerken van het project en de marktsituatie van de tenderers.

In het geval van de vervoertender bij de HSL bleken de volgende succesfactoren te gelden:

- Terugval optie; een terugvaloptie die niet alleen op papier bestaat maar ook daadwerkelijk wordt voorbereid maakt deze optie zeer geloofwaardig. Hiermee kan de marktspanning dan ook aanzienlijk gestimuleerd worden.
- Level playing field; het van tevoren contractueel vastgeleggen van afspraken met -in dit geval- de NS over onder anderen het gebruik van onderhoudswerkplaatsen en het gebruik van stations kan barrières voor buitenlandse marktpartijen verlagen voordat met de tender wordt begonnen. Hierdoor kan een “level playing field” ontstaan waardoor er meer partijen deelnemen aan de tender en dus meer marktspanning aanwezig is.
- Procesagreements; door het sluiten van een procesagreement zijn aan de tender deelnemende partijen naar elkaar verplicht tot een eerlijk proces. De Staat mag indien nodig optreden om de concurrentie te herstellen, zonder direct verplicht te zijn over te gaan tot uitsluiting van een partij die de overeenkomst overtreed.

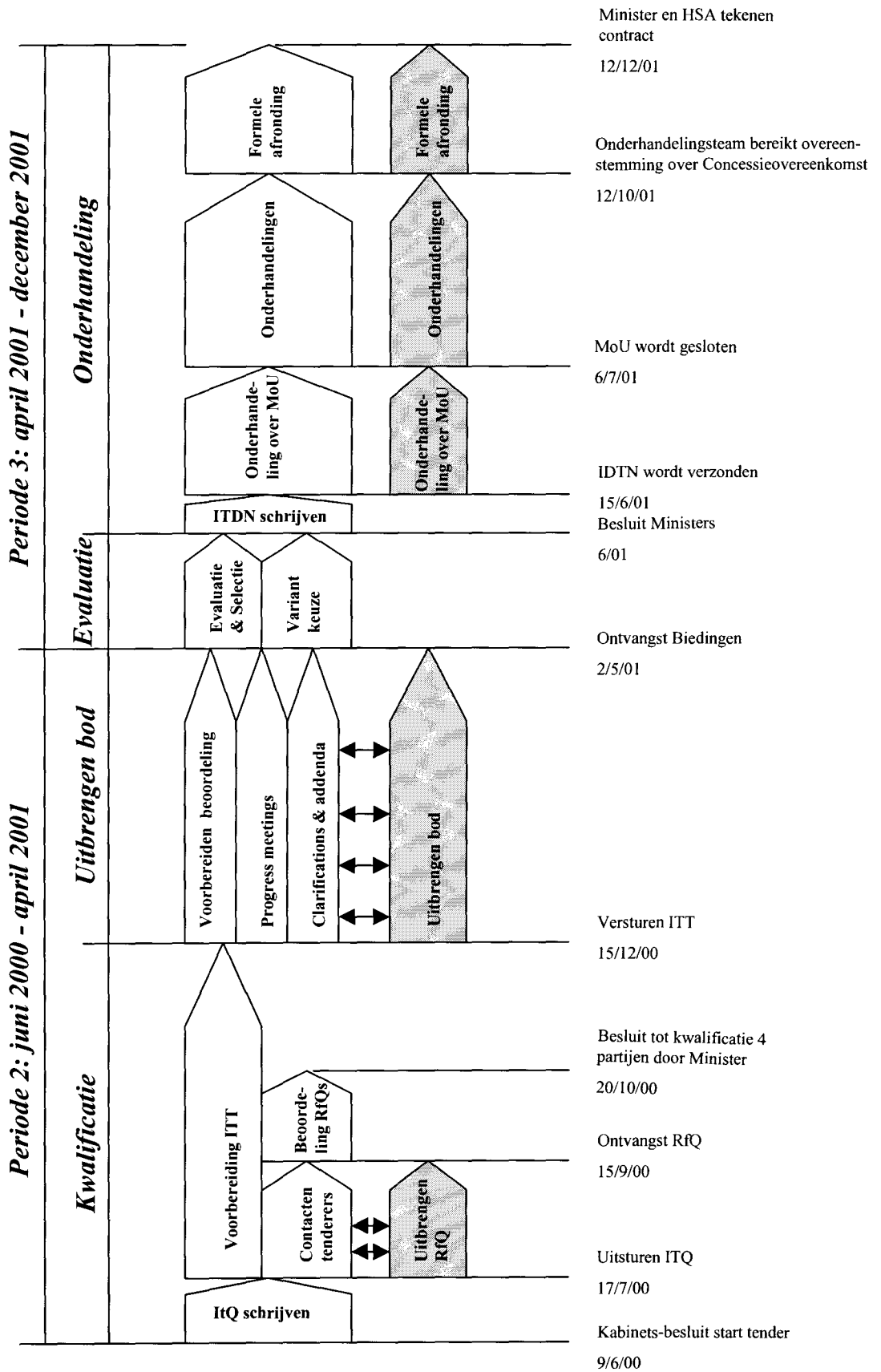
- Snelheid; door snelheid in het aanbestedingsproces te behouden blijft het momentum aanwezig en kunnen ook andere partijen aan hun deadlines gehouden worden.
- Flexibel, gemotiveerd team; een flexibel en gemotiveerd team is in staat om in korte tijd goede prestaties te leveren.
- Voldoende integraliteit; er dient voor gewaakt te worden dat een project niet uit elkaar valt in afzonderlijke deelprojecten, waarbij de samenhang van het gehele project verloren gaat. Er dient centrale sturing te zijn die verantwoordelijk is voor de onderlinge afstemming
- Projecthygiëne; de archivering en documentenvrijgave dient goed georganiseerd te worden. Hierdoor wordt de weerbaarheid bij conflicten groter.
- Betrokken Tenderboard; een tenderboard is een waardevol instrument en functioneert het beste wanneer deze nauw betrokken is bij het tenderproces.
- ...

Periode 1: februari 1999 - juni 2000



Vaststelling privatiseringsmodel door Kamer (mei '99)

mr. J.G.J. Janssen
 ir. L.A. Koolofs
 ir. R.J.L. Postulart
 ir. H. Huisman-Veld
 drs. D. van de Velde
 drs. M. Duiffaert



Overzicht van het tenderproces

AANBESTEDING VERVOER HSL-ZUID

In dit document wordt de tender van de vervoersconcessie beschreven vanaf de start (het ontwerpen van het Privatiseringsmodel in 1999) tot en met het sluiten van het contract in december 2001. De aanbesteding van het rollend materieel (voor het geval er gebruik werd gemaakt van de terugvaloptie, waarbij een public development company zou worden opgezet) en de ontwikkelingen met NMBS, SNCF, e.d. worden buiten beschouwing gelaten.¹

Het tenderproces wordt chronologisch beschreven aan de hand van opgeleverde producten. Een overzicht van het gehele proces is afgebeeld in een diagram zie>>>

januari 1999 – mei 1999

1. Op 15 januari 1999 wordt het Privatiseringsmodel voor de HSL-Zuid voltooid. In dit model wordt de voorgestelde aanbesteding van zowel de infrastructuur voor de HSL als het vervoer over de HSL beschreven. Het model is tot stand gekomen naar aanleiding van de marktconsultatie in 1998. Voorafgaand aan de marktconsultatie is er een Consultatiedocument verstuurd naar de relevante partijen in de markt, waaronder een aantal vervoerders. Voor wat betreft vervoer worden er nog verschillende mogelijkheden opengelaten. Wel wordt aangegeven dat er uiterlijk rond mei 1999 meer duidelijkheid dient te bestaan over hoe het vervoer zal worden aanbesteed.
2. Tussen februari en maart 1999 wordt het “Base Scenario to contracting HSL-transport” opgesteld. Dit strategische (interne) document dient ter voorbereiding van de aanbestedingsaanpak. In het document wordt de omgeving geanalyseerd en een procedure voor aanbesteding. Het document heeft later als leidraad gediend voor de komende tenderdocumenten.
3. Op 22 maart 1999 wordt de visie van het kabinet op de ontwikkeling en ordening van de markt voor het openbaar personenvervoer per spoor vanaf 2000 duidelijk. Het document “Derde Eeuw Spoor” komt gereed. Hierin staat beschreven hoe er omgegaan dient te worden met de aanbesteding van het nationale en internationale vervoer over de HSL. Dit houdt in dat:
 - De NS moet een kans krijgen om een concessie te verwerven voor het (binnenlandse) vervoer over de HSL.
 - NS mag echter geen meerderheid krijgen in het internationale vervoer.

¹ Dit document is een aangepaste versie van de uitgebreide inhoudsopgave van het archief van Roel Testroote. Dit archief is beschikbaar bij de HSL projectorganisatie en bevat onder anderen alle in deze beschrijving genoemde stukken.

Voor de Projectorganisatie HSL-Zuid was dit het startsein om te gaan werken aan het Registratiedocument.

In mei van 1999 jaar werd de Tweede Kamer ingelicht over de tenderprocedure die gevolgd zou gaan worden.

juni 1999 – september 1999

4. In juni 1999 wordt een advertentie in het Europees Publicatieblad (PIN) geplaatst waarin wordt aangegeven dat de Nederlandse overheid van plan is een registratieprocedure te starten. Naast deze PIN werden er ook advertenties geplaatst in internationale dagbladen, zoals de Financial Times.
5. Geïnteresseerde partijen kunnen reageren op de advertenties. Zij krijgen dan het registratiedocument toegestuurd. Dit document is opgesteld op basis van de afspraken gemaakt in de Ministerraad en beschrijft de aanbestedingsprocedure die gevolgd zal gaan worden en geeft partijen hun de mogelijkheid om zich te registreren om mee te dingen naar zowel het nationale als internationale vervoer over de HSL.. Nadrukkelijk wordt in het document vermeld dat de aanbesteding voor het nationale vervoer alleen zal plaatsvinden indien het bod van NS niet voldoet aan de vooraf gestelde voorwaarden. Naast de marktpartijen worden ook de lokale overheden en vervoersmaatschappijen geïnformeerd over de procedure. Gedurende deze periode zijn er verschillende gesprekken geweest met relevante marktpartijen zoals National Express, Virgin, CGEA en Thalys International. Daarnaast zijn er ook de eerste gesprekken gevoerd met zowel NMBS als SNCF.
6. In totaal 14 partijen, inclusief NS, registreerden zich voor 1 augustus 1999 door middel van het retourneren van een registratieformulier bij de Projectorganisatie. De geregistreerde partijen werden door middel van een brief meegedeeld dat men geregistreerd was.
7. Op 31 augustus 1999 werd het bod 'A future without borders' van NS gepresenteerd aan de Minister van Verkeer en Waterstaat. Voorafgaand aan het indienen van het bod is aan NS meerdere malen aangeboden om met de Projectorganisatie te overleggen. De NS heeft hier echter tot verbazing van de projectorganisatie geen gebruik van gemaakt.

oktober 1999 – november 1999

8. Rapport Commissie van Wijzen
Deze Commissie, bestaande uit A.J. Scheepbouwer (CEO TNT-POST Group), P.O. Vermeulen (Bank Nederlandse Gemeenten, financieel directeur) en G.J. Koopman (voormalig kabinetschef van Neil Kinnock toen deze nog EU-Commissaris Transport was), presenteert op 11 oktober 1999 haar rapport. Het rapport bevat een advies aan de minister van Verkeer en Waterstaat over het vervolg van de aanbesteding, naar aanleiding van de beoordeling van het voorstel van NS en gesprekken met NS en één van de overige geregistreerde partijen (National Express). Naast de beoordeling van het voorstel doet de commissie dus ook een voorstel voor het vervolg van de aanbesteding.
9. Beoordeling projectorganisatie HSL
De intensieve beoordeling van het voorstel van NS wordt door de Projectorganisatie gebundeld en op 15 oktober 1999 gepresenteerd in het 'Rapport ten behoeve van de beoordeling van het NS-voorstel door de 'Commissie van Wijzen vervoer HSL-Zuid'. Kern

van dit rapport is de toetsing van het besluit van de Ministerraad op uitvoerbaarheid door middel van de beoordeling van het voorstel van NS en de consultatie van de markt.

10. Kabinetsbesluit

Het kabinet neemt in eerste instantie het rapport van de Commissie van Wijzen niet volledig over en geeft NS een laatste kans. Binnen een week dient NS te besluiten wat haar keuze is. Dit besluit wordt medegedeeld aan de Tweede Kamer:

- Brief aan de Ministerraad (11 november 1999), waarin wordt voorgesteld het voorstel van NS onontvankelijk te verklaren en de procedure met een week op te schorten, om zo NS nog een laatste kans te geven.
- Brief aan de Tweede Kamer (12 november 1999), waarin het besluit van de Ministerraad wordt weergegeven.

Na deze week besluit NS geen gehoor te geven aan het aanbod van V&W, waarna de voorbereidingen voor de aanbesteding kunnen beginnen. Alvorens er in december een document (zie tab **Error! Reference source not found.**) naar de geregistreerde partijen gezonden kan worden, volgen er nog verschillende debatten in de Tweede Kamer. Uiteindelijk gaat deze akkoord.

december 1999 – mei 2000

11. Tenderplan (24 november 1999)

Dit Tenderplan werd op vrijdag 26 november goedgekeurd door het kabinet. In dit plan wordt de procedure gepresenteerd en de daarin opgenomen GO/NO GO momenten. Over elk van deze momenten wordt de Kamer op de hoogte gesteld.

12. Invitation to Registered Parties (22 december 1999)

Volgend op het Tenderplan werd dit document in december 1999 verstuurd naar de 14 geregistreerde partijen en had als ondertitel '*market dialogue*'. De marktdialoog had tot doel te onderzoeken of het mogelijk was de binnenlandse en internationale HSL-diensten aan te besteden. In het document worden de volgende onderwerpen centraal gesteld: is er voldoende 'level playing field', hoe dient er omgegaan te worden met reciprociteit en wat zouden de kwalificatiecriteria moeten zijn, mocht er een kwalificatie volgen. Na het '*Registration Document*' was dit het tweede officiële tenderdocument.

13. Kick-off meeting (16 februari 2000)

Gedurende de maand januari volgen er gesprekken met alle geregistreerde partijen om hun uit te leggen wat het besluit en het ITRP inhouden.

In februari volgt dan de 'officiële' start van de marktdialoog: de kick-off meeting. Tijdens deze meeting waren naast de 14 geregistreerde partijen ook de zogenaamde andere relevante partijen uitgenodigd (zoals HTM, Connexxion, Schiphol). Het programma van de dag bestond uit een aantal presentaties (speech van de minister is bijgevoegd), waarna er 's middags gesprekken plaatsvonden tussen de geregistreerde en relevante partijen. Er was voor deze opzet gekozen om de partijen bekend te maken met de voorgestelde procedure en met elkaar.

14. NMBS en SNCF

Met beide partijen wordt vanaf december 1999 intensief gesproken. Voor NMBS resulteert dat in juli 2000 tot een eerste overeenkomst (zie tab 18), die als voorbereiding dient op de uiteindelijke overeenkomst in het Invitation to Tender. Deze overeenkomst met de NMBS was een voorwaarde voor de aanbesteding van de internationale HSL-diensten.

Met de SNCF wordt ook gesproken, echter met een lagere frequentie.

15. Eindrapportage marktdialoog (april 2000)

Naar aanleiding van de bevindingen gedurende de marktdialoog (gesprekken met partijen) wordt dit (interne) document opgeleverd. In dit document worden de vragen/issues uit het Invitation to Registered Parties beantwoord. Op basis hiervan worden beide ministers (V&W en Financiën) geadviseerd over de voortgang van de procedure.

Daarop volgend zijn er in de maanden april en mei meerdere kabinetsbehandelingen van het onderwerp. Naast de voorbereiding van een tender is er namelijk nog een ander proces op gang gekomen: NS zegt – samen met Schiphol en KLM – een aanbidding te willen doen op de HSL vervoersrechten. Beide opties worden door het kabinet gewogen.

Onafhankelijk van het besluit van het kabinet wordt in deze periode ook gestart met het doen van eigen marktonderzoek. Met behulp van NS (zowel met het leveren van marktgegevens als het verlenen van toestemming) wordt er een tweetal onderzoeken gedaan: herkomst en bestemming onderzoek en een conjoint onderzoek. Resultaten van beide onderzoeken worden toegevoegd aan het ITT (zie tab **Error! Reference source not found.**), dat in december 2000 wordt gepresenteerd.

16. Kabinetsbesluit (9 juni 2000)

Uiteindelijk besluit het kabinet in juni 2000 de tender te starten. Medio juli 2000 moet het kwalificatiedocument (zie tab 18) naar de geregistreerde partijen verstuurd worden.

17. Brief Tweede Kamer (16 juni 2000)

In deze brief wordt de Tweede Kamer geïnformeerd over het genomen besluit en de te volgen procedure.

juni 2000 – september 2000

18. Eerste overeenkomst NMBS (7 juli 2000)

Voorafgaand aan het uitbrengen van het kwalificatiedocument wordt de eerste overeenkomst gesloten met NMBS. In deze overeenkomst wordt het volgende geregeld:

- de medewerking van de NMBS bij de voorbereiding en uitvoering van de Tender;
- de samenwerking tussen de Staat en NMBS bij de totstandbrenging van een concept-contract in het ITT.

Een direct gevolg van dit document is ook dat NMBS niet mee zal bieden, maar een zekere partner zal zijn voor het internationale vervoer.

19. Kwalificatiedocument (17 juli 2000)

Het doel van dit tenderdocument is om partijen (consortia) te vinden die zich kwalificeren voor de aanbesteding van zowel de binnenlandse als internationale HSL-diensten. Partijen hebben tot 15 september 2000 de tijd om het '*Request for Qualification*' te retourneren.

20. Correspondentie (naar geregistreerde partijen) gedurende de kwalificatie fase

- Brief betreffende de beslissing van het kabinet (16 juni 2000). Naar aanleiding van dit besluit volgt er wederom een gespreksronde met de geregistreerde partijen. Aan sommige partijen wordt medegedeeld dat zij zich helaas niet kunnen kwalificeren (bijvoorbeeld Thalys International). Reden hiervoor zijn de gestelde criteria.
- Brief naar aanleiding van debat in de Tweede Kamer en aankondiging kwalificatiedocument (4 juli 2000);

- Besluit SNCF om niet mee te bieden (31 augustus 2000). In een overleg met zowel de NMBS als SNCF geeft de SNCF aan niet mee te zullen bieden, maar een zelfde overeenkomst als NMBS na te streven.
- Start evaluatie en lijst met partijen die *'Request for Qualification'* hebben ingestuurd (25 september 2000). Op 15 september is de deadline voor het indienen bovengenoemde formulieren. Op deze dag dienen 3 consortia en 1 bedrijf een formulier in.

oktober 2000 – december 2000

21. Beoordeling kwalificaties

- Voor de beoordeling van de binnengekomen *'Requests for Qualification'* gebruikten we het zogenaamde *'Internal Assessment Protocol'* als leidraad. Dit document – vooraf gedeponereerd bij de notaris – beschrijft de beoordelingsprocedure welke gevolgd zal worden. Voor deze beoordeling worden verschillende teams opgericht: het Reviewteam en de Assessment Teams. De Assessment Teams stuurden hun bevindingen door naar het Reviewteam. Dit team stelde de uiteindelijke uitkomst vast en presenteerde deze aan de Projectdirecteur.
- Middels een memo (20 oktober 2000) wordt de minister op de hoogte gesteld van deze uitkomst en gevraagd om een beslissing. De minister besluit om de 4 partijen allemaal te kwalificeren voor de volgende fase.
- Na het beoordelingsproces werd het proces, conform procedure, geaudit door Lloyd's Register. Beide documenten, het kwalificatiedocument en het internal assessment protocol worden naast elkaar gelegd.

22. Process Agreements (november 2000)

Nadat de kwalificatie een feit was, ontvingen de 4 partijen een brief (26 oktober 2000), waarin reeds werd aangekondigd dat ze een zogenaamd *Process Agreement* zouden ontvangen. Het was noodzakelijk voor de partijen deze agreement getekend terug te sturen alvorens ze in aanmerking zouden komen voor een ITT (zie tab 23).

In de periode voorafgaand aan 15 december volgde er wederom een gespreksronde met de partijen. In deze gesprekken werd hun de resultaten van de kwalificatie toegelicht en de verdere procedure uitgelegd.

23. Invitation to Tender (15 december 2000)

Op deze dag wordt het ITT uitgereikt, tijdens een bijeenkomst in het Sheraton Hotel (Schiphol), aan de vier partijen. Gedurende deze dag worden er presentaties over de procedure en de aangeleverde marktinformatie gegeven. Voorafgaand aan het uitbrengen van het ITT wordt aan beide ministers een besluitvormingsnota voorgelegd (Tup&Joep gaan tenderen, 8 december 2000). Het ITT is niet te vinden in deze ordner, maar in blauwe mappen in het centrale archief.

januari 2001 – april 2001

24. Clarifications en addenda

Gedurende de biedingsperiode was er een viertal vragenrondes (Clarifications) en een tweetal aanvullingen op het ITT (Addenda). Partijen werden in de gelegenheid schriftelijk vragen in te dienen. Daarnaast was het ook mogelijk om mogelijke gebreken van het ITT aan te geven. Zowel de clarifications (vraag en antwoord) als addenda zijn te vinden in de blauwe ITT-map. Voor het beantwoorden van vragen van marktpartijen is een *protocol* opgesteld (10 januari 2001).

25. Progress Meetings

Naast de genoemde schriftelijke vragenrondes waren er ook een tweetal gesprekken met alle partijen, de zogenaamde *Progress Meetings*. In deze meetings werd er aan de partijen gevraagd hoe ver ze waren met het opstellen van hun bieding. Daarnaast konden partijen hier aangeven of er nog belangrijke problemen waren, die hun mogelijk zouden kunnen belemmeren bij het opstellen van hun bieding.

26. Adviesraad

In januari 2000 wordt de Adviesraad vervoer opgericht, met daarin Scheepbouwer (CEO TNT-Post Group), Hommen (CFO Phillips) en Van Miert (Voorzitter Nijenrode). De Adviesraad heeft als taak beide ministers – zowel Verkeer en Waterstaat als Financiën – (rechtstreeks) te informeren over de aanbesteding. Naast de Tenderboard (die meer direct richting aanbestedende dienst advies geeft) vormt de Adviesraad een extra kwaliteitsborging in het gehele proces.

27. Biedingen

Deadline voor het indienen van de biedingen is 2 mei 2001. Op deze dag zijn er drie partijen die een bieding inleveren, te weten: DB/Arriva, NS/KLM en CGEA/Connexion/SJ. De vierde partij (Stagecoach) besluit, vanwege interne redenen, op het laatste moment geen bod in te dienen.

mei 2001

28. Beoordeling biedingen

Voor de beoordeling van deze biedingen werd wederom gebruik gemaakt van een '*Internal Assessment Protocol*'.

De bevindingen van beide Assessment Teams werden in twee rapporten samengevat en gepresenteerd aan het Reviewteam. Naar aanleiding van de beoordeling volgen er nog verschillende gesprekken met de drie partijen. In deze gesprekken wordt om verdere opheldering gevraagd van desbetreffende biedingen.

Na enkele weken van beoordelen schrijven beide Assessment Teams een rapport aan de projectdirecteur, die daarop beide ministers vroeg een besluit te nemen. Voor een volledig overzicht van de beoordeling verwijs ik naar bijbehorend archief. Ook dit proces wordt geaudit door Lloyd's.

29. Besluit (juni 2001)

In juni besluiten beide ministers om te starten met directe onderhandelingen met NS/KLM. Naar aanleiding van het besluit van beide ministers worden de betrokken partijen op de hoogte gesteld middels een brief (15 juni 2001).

- Aan Startrac wordt de 'wachtkamer'-positie medegedeeld.
- Aan DB/Arriva wordt medegedeeld dat ze worden afgewezen. Naast een brief ontvangt dit consortium ook een gespreksverslag van het 'exit-gesprek'.
- NS/KLM ontvangt een uitnodiging voor directe onderhandelingen – Invitation To Direct Negotiations – zie tab (30). Dit ItDN is een vertaling van het reeds met NS/KLM overeengekomen '*onderhandelingsprotocol*'.
- Ook de Tweede Kamer wordt van dit besluit op de hoogte gesteld.

juni 2001 – juli 2001

30. Invitation to Direct Negotiations (15 juni 2001)

Dit document werd op vrijdag 15 juni aan NS/KLM verstuurd, met daarbij de vraag het bijgevoegde '*Acknowledgement of Receipt*' te retourneren. In het ITdN wordt NS/KLM officieel uitgenodigd tot directe onderhandelingen. Het document is eigenlijk een vervolg op het ITT en beschrijft de procedure en onderwerpen voor de onderhandelingen.

31. Memorandum of Understanding (6 juli 2001)

Direct na versturing van het ITdN starten de onderhandelingen met NS/KLM. Conform planning in het ITdN wordt op 6 juli het MoU getekend door beide partijen. Dit document wordt vergezeld door een *brief* van het ministerie met daarin de afspraken voor performance regime.

32. Brief Tweede Kamer (9 juli 2001)

Naar aanleiding van het MoU wordt ook de Tweede Kamer ingelicht. In de brief is nader beschreven wat de inhoud van het MoU is en wat de planning zal zijn voor de te voeren verdere onderhandelingen.

augustus 2001 – oktober 2001

33. Concessieovereenkomst (12 oktober 2001)

Overeenkomst zoals die door beide onderhandelingsdelegaties

Audit projectorganisatie

Vanuit de Tenderboard (TB) van HSL-Zuid Deelproject Vervoer ontstonden naar aanleiding van de procesgang in de tweede helft van 2000 zorgen over de organisatie van het deelproject. De TB constateerde dat de kwaliteit van de producten van het Vervoerteam weliswaar erg goed was, maar dat soms de afstemming moeizaam was. Ook maakte de TB zich zorgen over de werkdruk van bepaalde teamleden.

In de audit van van de organisatie van het Deelproject Vervoer is met betrekking tot de structuur het volgende aan het licht gekomen:

- Het deelproject is georganiseerd volgens het principe van 'Adhoccratie'. Dit betekent dat er nauwelijks een gezagsstructuur is. Besluiten worden in principe in overleg genomen met degenen die kennis over het onderwerp hebben.
- De organisatie is productgericht en opgebouwd uit multidisciplinaire teams per werkstroom
- Plenaire en reguliere vergaderingen en overleggen worden zo veel mogelijk beperkt. Overleg is dus weinig gestructureerd en vraagt daardoor veel initiatief van de teamleden. Sommige teamleden vinden dit lastig.
- Door de opdeling van het project in veel verschillende zelfstandige werkstromen is er veel initiatief nodig voor raakvlakafstemming. Sommige teamleden vinden dit moeilijk.
- De organisatie is bemenst door sterk gemotiveerde maar relatief jonge en minder ervaren professionals.
- De organisatie is door de 'adhoccratie'-vorm en zelfstandigheid van haar medewerkers niet ingericht op het gedisciplineerd vastleggen van onderbouwingen van besluiten en het archiveren van informatie

Met betrekking tot de wijze van werken die in het project wordt gehanteerd is in de audit het volgende geconstateerd:

- In het project wordt procesmatig gewerkt. Het project is onderverdeeld in diverse werkstromen, die allen enkele onderliggende deliverables opleveren.
- Iedere werkstroom heeft een werkstroomtrekker. Deze trekker is verantwoordelijk voor het opstellen van een plan van aanpak door middel van een project start-up (PSU). Dit proces blijkt echter niet optimaal te werken.
- De projectleider (Bas van Os) neemt het grootste deel van de strategische en integrale afwegingen in het project en de omgeving voor zijn rekening. Het project is kwetsbaar door de afhankelijkheid van zijn projectleider. Kennis over en 'mede-ontwikkeling' van strategische kwesties en integrale aspecten zou een aandachtspunt moeten zijn.
- De werkzaamheden van het vervoerteam zijn sterk inhoudelijk en op producten gericht. Externe vragen krijgen veel aandacht. Hierdoor heeft de organisatie een volgend, flexibel en anticiperend karakter. Scenario-ontwikkeling en vooruitzien krijgt binnen het team te weinig aandacht.
- Er is te weinig aandacht voor controle en begeleiding van bepaalde teamleden, waardoor vaak tijdsnood ontstaat.

- Het team heeft zeer veel kennis verzameld in verloop van tijd. Hierdoor heeft het team een kennisvoorsprong op de bidders bereikt. De overdacht van deze kennis tijdens het tenderproces aan de bidders dient een aandachtspunt te zijn. (Inhoudelijk en procesmatig)

In de audit zijn de volgende aspecten aan het licht gekomen:

- De vele verschillende noodzakelijke kennisgebieden zijn goed afgedekt binnen het team
- Er is veel inhoudelijk gerichte competenties binnen het team. Er zijn weinig onderhandelingscompetenties aanwezig.
- Het project is sterk afhankelijk van een aantal sleutelfunctionarissen. Zij zijn de enigen met integrale kennis van alle dossiers. Het wegvallen van deze medewerkers kan niet zonder meer worden opgevangen.
- Het team bestaat voor het overgrote deel uit consultants. In verband met het behouden van kennis binnen de eigen V&W organisatie zou het beter zijn om meer eigen mensen in te zetten.
- De aandacht voor de intermenselijke contacten binnen het team kan verbeterd.

CV's van de tenderboardleden

Routebeschrijving

Hotel & Restaurant gasten:

Vanaf de A2 richting Utrecht

- U neemt afrit 8 'Centrum'
- Boven aan de afslag gaat u bij de verkeerslichten richting 'Centrum'
- Bij de rotonde gaat u rechtdoor en blijft u 'Centrum' volgen
- U rijdt langs de Jaarbeurs
- Onder het spoorwegviaduct door, gaat u rechtsaf, richting 'Centrum'
- U rijdt onder de traversen van Hoog Catharijne door en neemt vervolgens de eerst mogelijke afslag naar links
- Over de brug gaat u direct weer links het Geertebolwerk in (doodlopend)
- Aan het einde van het Geertebolwerk treft u rechts Grand Hotel Karel V.

Vanaf de A28 richting Utrecht

- U volgt 'Centrum' (A28)
- Aan het einde van de A28 gaat u bij de verkeerslichten linksaf
- U neemt de eerste afrit 'Stadion'
- Aan het einde van de afrit gaat u bij de verkeerslichten rechtsaf 'Centrum'
- Vervolg de weg tot de T-splitsing, ga hier linksaf 'Centrum-west'
- 'Doorgaand verkeer' volgen
- Bij de verkeerslichten rechtsaf 'Centrum-West / Maarssen', u rijdt nu op de Catharijnesingel
- Eerstvolgende mogelijkheid bij de verkeerslichten rechtsaf
- Over de brug gaat u direct links het Geertebolwerk in (doodlopend)
- Aan het einde van het Geertebolwerk treft u rechts Grand Hotel Karel V.

Vanaf de A12 richting Utrecht

- U volgt 'Jaarbeurs Zuid'
- U neemt afrit 17 'Kanaleneiland'
- Aan het einde van de afslag gaat u bij de verkeerslichten richting 'Kanaleneiland'
- Volg 'Jaarbeurs'
- Bij de eerste rotonde gaat u rechtsaf richting 'Hoograven/Lunetten'
- Vóór de tweede brug (geel / blauwe railing) gaat u linksaf de Jutfaseweg op
- Vervolg de weg en sla linksaf bij de 2e verkeerslichten
- Direct weer rechts onder het spoorwegviaduct door, richting 'Centrum'
- Bij de eerste verkeerslichten naar links, u rijdt nu op de Catharijnesingel
- Eerst volgende mogelijkheid bij de verkeerslichten rechtsaf
- Over de brug gaat u direct links, het Geertebolwerk in (doodlopend)
- Aan het einde van het Geertebolwerk treft u rechts Grand Hotel Karel V.

Grand Hotel **Karel V** Utrecht

Onderwerp
Oordeel van de Tenderboard met betrekking tot de
concessieovereenkomst

Adviesraad HSL-Zuid Vervoer

Geachte heren,

Graag stellen wij u middels deze brief op de hoogte van onze mening betreffende de concessieovereenkomst voor de HSL-Zuid.

De Tenderboard heeft het totstandkomingsproces van de concessieovereenkomst voor het vervoer over de HSL-Zuid infrastructuur tussen High Speed Alliance en de HSL-Zuid projectorganisatie nauwgezet gevolgd. De Tenderboard is uiteindelijk tevreden over het doorlopen proces en het geboekte resultaat.

De concessieovereenkomst is een document geworden waarin de belangen van de Staat op bevredigende wijze zijn gewaarborgd. Er is in redelijkheid onderhandeld. Het onderhandelingsteam heeft opengestaan voor initiatieven van High Speed Alliance.

De TB is tevreden over de wijze waarop met de kritiek op de artikelen betreffende de wijzigingsprocedure is omgegaan. Deze artikelen zijn zodanig aangescherpt dat de mogelijkheid van oneigenlijk gebruik tot een uiterst minimum is beperkt.

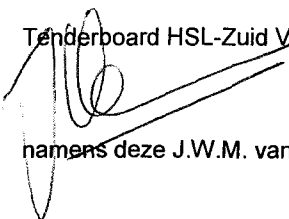
De Tenderboard heeft waardering voor de manier waarop het onderhandelingsteam heeft samengewerkt en het hoofd heeft geboden aan de niet gemakkelijke omstandigheden in de laatste fase van de onderhandelingen.

Met het oog op de toekomst adviseert de Tenderboard de HSL-Zuid projectorganisatie om zo spoedig mogelijk een risicoanalyse uit te voeren, waarin naar voren komt welke punten uit het contract extra aandacht vereisen gedurende de implementatie- en de operatiefase. Met name wijst de Tenderboard hierbij op het interfacemanagement met de vele andere contracten, welke rechtstreeks door de Staat zijn afgesloten en de sleutelrol van de Staat hierbij.

Op deze manier wordt bevorderd dat het contract ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd zoals is bedoeld.

Met vriendelijke groeten,

Tenderboard HSL-Zuid Vervoer


namens deze J.W.M. van de Ven (secretaris)

Datum
31 oktober 2001
Ons kenmerk
HSL-Zuid 250558
Uw kenmerk
-
Contactpersoon
Jan van de Ven
Doorkiesnummer
845
E-mail
Jan.van.de.Ven@hsl.c
om

Projectorganisatie
Hogesnelheidslijn-Zuid
Postadres:
Postbus 43
3500 AA Utrecht
Bezoekadres:
Griffioenlaan 2
3526 LA Utrecht
Tel 030 - 272 84 00
Fax 030 - 272 84 44