



Rapportage evaluatie

Aanbesteding Stationsrenovatie Oostlijn

Plaats Utrecht
Datum 21 januari 2016
Project Metro en Tram Amsterdam, Stationsrenovatie Oostlijn
Referentie MT/2016.2

Dolmans Budé Legal BV
Herbert Kawanstraat 15
3543 BJ Utrecht
T 06-52 851 753
dolmans@dolmansbudelegal.nl

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	Het Project Stationsrenovatie Oostlijn	4
3.	Schets van de gekozen inkoopstrategie	5
4.	Schets van de gekozen aanbestedingsprocedure.....	8
5.	Interviews en vragenlijst.....	11
6.	Resultaten interviews algemeen	12
7.	Resultaten interviews inkoopstrategie	13
8.	Resultaten interviews aanbestedingsprocedure.....	15
9.	Suggesties vanuit de gegadigden	22
10.	Leerpunten voor toekomstige projecten.....	23
	Bijlage 1: Vragenlijst t.b.v. interview	25

1. Inleiding

De gemeente Amsterdam, Metro en Tram heeft een concurrentie gerichte dialoog gehouden voor het Design & Construct contract voor het project Stationsrenovatie Oostlijn. De aanbestedingsprocedure duurde van augustus 2014 tot en met juli 2015. Het project omvat de renovatiewerkzaamheden (bouwkundig en installatietechnische) van de 5 ondergrondse en 11 bovengrondse metrostations van de Oostlijn van metrostation Centraal Station tot aan de metrostations Gaasperplas en Gein.

De gemeente Amsterdam, Metro en Tram heeft ten behoeve van toekomstige aanbestedingen een evaluatie uit laten voeren van de aanbestedingsprocedure. Deze rapportage bevat de bevindingen uit deze evaluatie.

In hoofdstuk 2 wordt in het kort ingegaan op de inhoud van het project Stationsrenovatie Oostlijn. In hoofdstuk 3 en 4 worden de voor de evaluatie van belang zijnde onderwerpen uit de door de projectorganisatie gemaakte keuzen ten aanzien van de inkoopstrategie en de aanbestedingsprocedure weergegeven. In hoofdstuk 5 tot en 8 volgen dan de bevindingen uit de evaluatiegesprekken. In hoofdstuk 9 zijn een aantal suggesties die door de deelnemers aan de evaluatie zijn gegeven opgenomen. De rapportage wordt afgesloten met de leerpunten voor volgende projecten.

2. Het Project Stationsrenovatie Oostlijn

Het project Stationsrenovatie Oostlijn maakt onderdeel uit van het project "Renovatie Oostlijn" (ROL). Het project ROL vormt een onderdeel van het "Meerjaren Vervangings Programma Metro (MVP-Metro)". Dit programma zorgt samen met het programma "Meerjaren Onderhouds Programma (MOP)" voor de zekerstelling dat de Amsterdamse metro-infrastructuur tot eind 2027 blijft voldoen aan de gestelde eisen van betrouwbaarheid, beschikbaarheid, onderhoudbaarheid, veiligheid (de zogenaamde RAMS-eisen) en comfort.

Doel van het project ROL is de verbetering van de tunnelveiligheid en de renovatie van de stations van de Oostlijn die in beheer zijn bij de Gemeente. De hoofdonderdelen van het project ROL zijn in subonderdelen verdeeld, waarvan het merendeel inmiddels reeds is uitgevoerd of op dit moment in uitvoering is.

3. Schets van de gekozen inkoopstrategie

De projectorganisatie heeft voor het project Stationsrenovatie Oostlijn een aantal keuzes gemaakt ten aanzien van de manier waarop zij het project in de markt wenste te zetten. De in het kader van de evaluatie van belang zijnde keuzes zullen in dit hoofdstuk in het kort geschetst worden.

3.1. Clustering

3.1.1. Clustering van stations

De projectorganisatie heeft besloten om alle stations te clusteren in één opdracht.

Deze keuze is gemaakt omdat clustering leidt tot:

- lagere totale kosten door de mogelijkheid tot het behalen van schaalvoordelen bij de inkoop van materialen; het optreden van leereffecten en de mogelijkheid tot optimalisatie in fasering en planning. De toepassing van dezelfde installaties en materialen zal ook leiden lagere onderhouds- en exploitatiekosten. Daarnaast hoeft er ook maar één aanbestedingsprocedure te worden georganiseerd.
- eenheid in de stations. De realisatie van dezelfde puien en installaties leidt tot een uniforme uitstraling en een betere herkenbaarheid van de stations. Dit draagt bij aan sociale en fysieke veiligheid en comfort.
- minder organisatorische raakvlakken en minder coördinatie voor de opdrachtgever.

Bij de keuze voor clustering van de stations heeft de projectorganisatie geconcludeerd dat clustering weliswaar leidt tot een beperking van het aantal potentiële aannemers dat kan deelnemen aan de aanbestedingsprocedure maar dat ook na clustering een aanzienlijk aantal potentiële aannemers overblijft. Alle grotere Nederlandse aannemersbedrijven zijn in staat om de opdracht na clustering uit te voeren. MKB-bedrijven zouden als combinatie dan wel als onderaannemer kunnen deelnemen.

3.1.2. Clustering van disciplines

De projectorganisatie heeft naast de clustering naar stations ook besloten de disciplines bouwkundig en installaties samen te voegen in één opdracht.

Deze keuze is gemaakt omdat clustering leidt tot:

- lagere kosten omdat maar één aanbestedingsprocedure hoeft te worden georganiseerd. Daarnaast kan de fasering en planning van de verschillende werkzaamheden bij bundeling optimaal op elkaar kan worden afgestemd.
- organisatorische voordelen gezien de technische samenhang tussen de disciplines. De uit te voeren werkzaamheden zijn nauw met elkaar verweven.
- minder coördinatierisico's.

Bij de keuze van clustering van disciplines heeft de projectorganisatie weliswaar geconcludeerd dat clustering leidt tot een beperking van het aantal potentiële marktpartijen dat kan deelnemen. Maar dat ook na clustering een groot aantal aannemers de geclusterde opdracht kunnen uitvoeren. Alle grotere (Nederlandse) aannemersbedrijven hebben inmiddels zowel bouwkundige kennis als installatietechniek in eigen huis. MKB-bedrijven zullen door deze clustering minder gemakkelijk kunnen deelnemen. Maar ook hier geldt dat zij als combinatie dan wel als onderaannemer deel kunnen nemen.

3.2. Design- & Build contract

De projectorganisatie heeft gekozen voor een Design- & Build contract (D&B-contract) gebaseerd op de standaardvoorwaarden voor geïntegreerde contracten, de UAV-GC 2005.

De keuze voor een D&B-contract is gemaakt omdat:

- een D&B-contract meer garanties biedt op behalen van de geplande einddatum door:
 - betere afstemming van ontwerp en uitvoering;
 - flexibiliteit in de planning;
 - optimalisatie van fasering van de werkzaamheden.
- een D&B-contract meer budgetzekerheid biedt. De opdrachtnemer is namelijk verantwoordelijk voor de afstemming van ontwerp en uitvoering. Daarnaast biedt een D&B-contract de mogelijkheid om ontwerp en uitvoeringmethode beter op elkaar af te stemmen, waardoor mogelijk kosten voor materieel, materiaal en uitvoering kunnen worden bespaard
- de ontwerpvrijheid in een D&B-contract extra mogelijkheden levert tot optimalisatie van de uitvoeringmethode en daarmee ook enige extra ruimte op het voorkomen of beperken van hinder.

- een D&B-contract een betere beheersing van de risico's levert als gevolg van het afstemmen van de uitvoering op de bestaande situatie. Bij een D&B-contract is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor de afstemming van de uitvoeringswerkzaamheden op de bestaande situatie.

3.3. Borging ruimtelijke kwaliteit en de rol van architect Group A

Om de ruimtelijke kwaliteit voor het project Stationsrenovatie Oostlijn vast te leggen heeft de projectorganisatie Group A ingeschakeld voor het maken van een ontwerp (bouwkundig tot definitief ontwerp niveau en installatietechnisch tot voorontwerp niveau). Het kwaliteitsniveau van de uitwerking van deze ontwerpen door de opdrachtnemer dient aan te sluiten bij het kwaliteitsniveau van de ontwerpen van Group A. Omdat er altijd een spanningsveld zal zijn tussen het belang van de opdrachtnemer om zijn werkzaamheden tegen zo laag mogelijke kosten te realiseren en het belang van de opdrachtgever om de ruimtelijke kwaliteit van de ontwerpen van Group A te handhaven is tijdens de aanbestedingsprocedure aan de gegadigden een voorstel gevraagd ten aanzien van de wijze waarop de gegadigde zal zorgdragen voor de borging van de ruimtelijke kwaliteit. Als randvoorwaarde is daarnaast geëist dat de opdrachtnemer voor de uitwerking van de ontwerpen een geregistreerde architect inschakelt.

De projectorganisatie ziet de inschakeling van een architect bij de uitwerking van de ontwerpen door de opdrachtnemer, als een goede waarborg voor de ruimtelijke kwaliteit. Om een eventuele inzet van Group A door de gegadigden te faciliteren is tijdens de aanbestedingsprocedure bekend gemaakt dat Group A niet meer een adviseur is van de projectorganisatie en dat gegadigden contact mogen opnemen met Group A. Om discussies over het ontbreken van een level playing field te voorkomen, is vooraf met Group A overeengekomen dat zij geen exclusiviteitsafspraken maakt met één van de gegadigden.

4. Schets van de gekozen aanbestedingsprocedure

De projectorganisatie heeft voor het project Stationsrenovatie Oostlijn een aantal keuzes gemaakt ten aanzien van de manier waarop zij de aanbestedingsprocedure wenst in te richten. De in het kader van de evaluatie van belang zijnde keuzes zullen in dit hoofdstuk in het kort geschetst worden.

4.1. *Marktinformatiebijeenkomst*

Voordat de projectorganisatie met de aanbestedingsprocedure is gestart heeft een marktinformatiebijeenkomst plaatsgevonden. Het doel van deze marktinformatiebijeenkomst was de (potentieel) geïnteresseerde marktpartijen te informeren over het feit dat het werk op de markt zou worden gezet en over de aard van de werkzaamheden. De projectorganisatie wilde voorkomen dat marktpartijen door de negatieve wijze waarop het project ROL in de jaren daarvoor in de publiciteit is geweest geen interesse zouden hebben voor het deelproject Stationsrenovatie Oostlijn.

4.2. *Concurrentiegerichte dialoog*

Als aanbestedingsprocedure heeft de projectorganisatie gekozen voor een concurrentiegerichte dialoog. Dit omdat er sprake is van een complexe opdracht: het gaat om een renovatiewerk dat moet worden uitgevoerd in een binnenstedelijke omgeving terwijl de metro in exploitatie is. Deze complexiteit roept vragen op met betrekking tot bijvoorbeeld planning, logistiek, raakvlakmanagement en hinder. Indien marktpartijen hun oplossingen voor deze vragen tijdens de aanbesteding vertrouwelijk met de aanbestedende dienst kunnen bespreken en zich met die oplossingen kunnen onderscheiden, biedt dat de beste kans op een zo optimaal mogelijk resultaat. Door vooraf de markt de mogelijkheid te bieden om met de aanbestedende dienst in dialoog te treden en thema's met elkaar af te stemmen, is de verwachting van de projectorganisatie dat de vraag beter door de marktpartijen in een inschrijving vertaald kan worden en dat het project daardoor ook beter uitgevoerd kan worden.

Een concurrentie gerichte dialoog betekent dat de aanbestedingsprocedure is verdeeld in twee fasen; de selectiefase en de dialoog- en inschrijvingsfase.

4.3. *Geen nadere selectiecriteria in selectiefase*

Ten aanzien van de selectiefase heeft de projectorganisatie besloten gegadigden alleen te beoordelen aan de hand van geschiktheidseisen gebaseerd op de in het verleden opgedane ervaring en geen financiële eisen te hanteren. Op basis van deze geschiktheidseisen is bepaald welke marktpartijen in aanmerking komen voor toelating tot de dialoogfase. De projectorganisatie heeft besloten om geen nadere selectie te doen aan de hand van selectiecriteria. Dit betekende dat bij het project Stationsrenovatie

Oostlijn alle geschikte partijen toegelaten werden tot de dialoofase. In plaats van een nadere selectie in de selectiefase is besloten om een nadere beperking van gegadigden uit te voeren na de eerste fase van de dialoog. De projectorganisatie heeft hiervoor gekozen omdat op deze manier een beoordeling plaatsvindt die verband houdt met de inhoudelijke inbreng van de gegadigden op het onderhavige project en niet op gegevens uit het verleden, zoals noodzakelijkerwijs het geval is bij een trechtering op basis van selectiecriteria.

Voor het project Stationsrenovatie Oostlijn betekende dit dat uiteindelijk zes geschikte gegadigden zijn geselecteerd voor deelname aan de dialoofase. Aangezien één van de geschikte gegadigden zich na het ontvangen van de uitnodiging heeft teruggetrokken hebben uiteindelijk vijf gegadigden deelgenomen aan de dialoog.

4.4. Trechtering tijdens dialoofase

Zoals in hoofdstuk 4.3. is aangegeven werden alle gegadigden waarvan in de selectiefase was vastgesteld dat zij aan de geschiktheidseisen voldeden uitgenodigd om deel te nemen aan de dialoofase.

De dialoofase was verdeeld in twee fasen. Aan de eerste fase hebben vijf gegadigden deelgenomen en aan de tweede fase drie gegadigden. Op basis van een door de gegadigden in te dienen eerste versie van een risicobeheersplan zijn de gegadigden in de eerste van de dialoog beoordeeld en zijn drie van de vijf gegadigden uitgenodigd voor de tweede fase van de dialoog. In de tweede fase van de dialoog dienden de gegadigden het in de eerste fase van de dialoog opgestelde risicobeheersplan verder uit te werken.

4.5. Plafondprijs

In zowel de eerste als de tweede fase van de dialoog is een plafondprijs gehanteerd. Inschrijvingen die de plafondprijs zouden overschrijden zouden ongeldig zijn en niet voor gunning in aanmerking komen. Gegadigden dienden in beide fasen van de dialoog te verklaren dat het mogelijk was om een inschrijving te doen die gelijk of lager dan de plafondprijs zou zijn.

4.6. Dialooggesprekken

In de dialoofasen kregen de gegadigden de gelegenheid om met de projectorganisatie in overleg te treden. Er werden door de projectorganisatie tijdens de eerste dialoofase 2 dialoogronden per gegadigde gepland en in de tweede dialoofase 4 dialoogronden. Naast deze dialoogronden konden de gegadigden afspraken maken voor technische overleggen. Zowel de projectorganisatie als de gegadigden waren in de gelegenheid om onderwerpen op de agenda voor de dialoogronden te zetten. Het uitgangspunt voor de projectorganisatie bij de dialoogronden was dat er voldoende kennisoverdracht mogelijk zou zijn zodat de gegadigden een optimaal passende aanbidding zouden kunnen doen.

4.7. *Gunningscriteria*

Als gunningscriterium is gekozen voor de economisch meest voordelige inschrijving. Daarbij zijn naast de prijs de volgende gunningscriteria gehanteerd:

- Borging ruimtelijke kwaliteit
- Beheersing risico's bestaande situatie
- Beheersing risico's raakvlakken
- Beperken hinder
- Onderhouden relatie stakeholders

4.8. *Tegemoetkoming inschrijvingskosten*

De gegadigden die niet werden uitgenodigd voor de tweede fase van de dialoog ontvingen geen vergoeding als tegemoetkoming in de gemaakte kosten. Een tegemoetkoming van € 200.000,- is alleen betaald aan de inschrijvers die niet in aanmerking kwamen voor gunning van de opdracht en wel een geldige inschrijving hadden gedaan.

5. Interviews en vragenlijst

Ten behoeve van de evaluatie heeft de gemeente Amsterdam de vijf gegadigden die hebben deelgenomen aan de dialoogronden en de projectorganisatie Metro en Tram uitgenodigd voor een interview. Eén van de gegadigden heeft aangegeven geen prijs te stellen op deelname aan de evaluatie. Enerzijds omdat ook tijdens de aanbestedingsprocedure na afronding van de eerste dialoofase zelf reeds een evaluatiegesprek met de gegadigde heeft plaatsgevonden en anderzijds aangezien een aantal bij de aanbesteding betrokken personen niet meer beschikbaar zijn. Deze gegadigde heeft wel schriftelijk een aantal zaken ten behoeve van de evaluatie ingebracht.

Ten behoeve van de interviews is een vragenlijst opgesteld. Deze vragenlijst diende als guideline voor de gesprekken en als waarborging dat alle onderdelen van de aanbesteding aan de orde zouden komen in de gesprekken en diende er voor te zorgen dat de resultaten van de interviews vergelijkbaar zouden zijn. De bij de interviews gehanteerde vragenlijst is opgenomen in de bijlage bij deze rapportage.

6. Resultaten interviews algemeen

De gegadigden evenals de projectorganisatie hebben hun deelname aan de aanbestedingsprocedure als positief ervaren.

De gegadigden hebben aangegeven dat de projectorganisatie professioneel was en veel vertrouwen uitstraalde. De gegadigden hebben ook de stiptheid van de projectorganisatie ten aanzien van de planning tijdens de aanbestedingsprocedure gewaardeerd. De dialooggespreken werden als prettig ervaren. De projectorganisatie stelde zich open en kwetsbaar op.

Een aantal gegadigden geven aan deze aanbesteding als positief te hebben ervaren in verhouding tot eerdere mindere goede ervaringen met de gemeente Amsterdam.

De aanbesteding wordt als lang en de tweede fase van de dialoog wordt als een intensief traject ervaren. De gehele aanbestedingsprocedure duurde ongeveer een jaar. Tussen de fasen was er een lange periode van besluitvorming voor de opdrachtgever. Voor de gegadigden was het bij de start van de volgende fase dan lastig om weer op gang te komen. Om de vaart voor gegadigden erin te houden zou de periode voor de besluitvorming door de opdrachtgever zo kort mogelijk moeten zijn. De projectorganisatie deelt de mening van de gegadigden dat de fase van besluitvorming tussen de eerste en de tweede fase van de dialoog door de kerstperiode te lang heeft geduurd. Ook de projectorganisatie merkte dat de gegadigden na de onderbreking weer moesten opstarten.

De tenderkosten worden in verhouding tot de omvang van het project door de gegadigden als hoog ervaren.

De projectorganisatie geeft aan dat de aanbestedingsprocedure naar verwachting is verlopen. De dialoogronden hebben het mogelijk gemaakt om met de projectteams van de gegadigden kennis te maken en een relatie op te bouwen die verder voortgezet kan worden op het moment dat de opdracht wordt gegund.

De projectorganisatie geeft aan dat er met iedere afgewezen gegadigde een gesprek heeft plaatsgevonden en dat dit door de gegadigde als positief is ervaren en ook niet heeft geleid tot enige discussie over de gemaakte keuzes.

7. Resultaten interviews inkoopstrategie

7.1. Clustering

De gegadigden zien het in zijn algemeenheid als een logisch keuze van de projectorganisatie om zowel de stations als de disciplines bouwkundige en installatietechnische werkzaamheden te clusteren in één opdracht. Net als door projectorganisatie worden door de gegadigden ook de voordelen genoemd van eenheid in vormgeving en het beheersen van de raakvlakken tussen de bouwkundige en de installatietechnische werkzaamheden. Het repeterende karakter van de stations en de afstemming tussen de verschillende onderdelen wordt door de gegadigden als een goede reden voor clustering ervaren.

Door één van de gegadigden wordt opgemerkt dat door de clustering een groot en risicovol project is ontstaan, waarbij het een uitdaging zal zijn voor de opdrachtnemer om het project binnen de contractuele kaders uit te voeren. Door andere gegadigden wordt juist aangegeven dat door de clustering een voor hun interessante opdracht is ontstaan; namelijk een opdracht die qua omvang en uitdaging bij hun past. De clustering werd voor deze gegadigden juist gezien als een kans om tijdens de aanbestedingsprocedure goed te scoren.

De projectorganisatie heeft aangegeven dat de clustering goed heeft uitgedaan. De projectorganisatie was zich vooraf bewust dat er een groot project door was ontstaan, maar is tevreden over het aantal partijen en de kwaliteit van de partijen die hebben deelgenomen aan de aanbestedingsprocedure. Er is tijdens de gehele aanbestedingsprocedure ook geen enkele discussie met gegadigden geweest over de clustering.

7.2. Design & Build-contract

In zijn algemeenheid vinden de gegadigden het prettig om te werken met een D&B-contract. Alle gegadigden hebben veel ervaring met deze contractvorm. Bij het onderhavige project is echter niet helemaal sprake van een D&B-contract. Het bouwkundige deel is namelijk al tot definitief ontwerp niveau uitgewerkt. Sommige gegadigden vinden dit jammer en zouden graag meer vrijheid hebben gehad ten aanzien van het bouwkundige deel. Zij zagen kansen en zouden deze graag hebben kunnen benutten. Andere gegadigden vinden het echter juist erg prettig dat de opdrachtgever het bouwkundige deel zo ver heeft uitgewerkt. Dat daarbij de verantwoordelijkheid voor het definitief ontwerp bij de opdrachtgever lag werd ook als prettig ervaren.

Eén van de gegadigden is zelfs van mening dat er teveel risico's bij de opdrachtnemer liggen. Deze gegadigde geeft aan dat de opdrachtgever veel meer kennis heeft en er daarom meer risico's bij de opdrachtgever zouden moeten liggen. Deze gegadigde zou liever een contract hebben gehad waarbij meer samenwerking tussen opdrachtgever en

opdrachtnemer zou bestaan; een contract waarbij meer in gezamenlijkheid de risico's worden beheerst.

De projectorganisatie is tevreden over de keuze voor een D&B-contract en ook over de wijze waarop dit is vorm gegeven. De zaken die vastgelegd hadden moeten worden zijn vastgelegd en daar waar het mogelijk was hebben de gegadigde de vrijheid gekregen om zelf invulling te geven. Meer vrijheid hoeft volgens de projectmanager niet te betekenen dat het beter zou zijn geworden. Meer vrijheid voor de gegadigden kan voor de opdrachtgever ook betekenen dat deze iets moet accepteren. Dat is op zich prima voor die zaken waar dit mogelijk is voor de opdrachtgever, maar voor een aantal zaken is dit echter niet mogelijk of wenselijk.

7.3. Borging ruimtelijke kwaliteit en rol Group A

Over de rol van de architect tijdens de aanbesteding verschillen de gegadigden behoorlijk van mening. Zo vindt de ene gegadigde deze rol spannend en complex, maar is deze gegadigde wel van mening dat de architect deze rol goed heeft vervuld. De andere gegadigde geeft aan dat de rol van de architect onduidelijk was. Deze gegadigde vond het niet prettig dat de architect ook bij de concurrent aan tafel zat. Deze gegadigde vond het ook lastig om dit in de dialoog aan de orde te stellen. Weer een andere gegadigde geeft aan dat de rol van Group A heel zuiver was. Er was steeds een open gesprek met Group A mogelijk en Group A was steeds open in het feit dat ze met andere partijen gesprekken had.

De projectorganisatie is van mening dat de manier waarop de rol van de architect is vorm gegeven goed heeft gewerkt. Het was juridisch niet wenselijk om Group A voor te schrijven.

8. Resultaten interviews aanbestedingsprocedure

8.1. Marktinformatiebijeenkomst

Aangezien marktinformatiebijeenkomsten evenals de selectiefase veelal aan een andere afdeling binnen de aannemer zijn opgedragen is slechts een beperkt deel van de geïnterviewde personen aanwezig geweest bij de marktinformatiebijeenkomst.

De gegadigden geven aan dat zij een marktinformatiebijeenkomst van toegevoegde waarde vinden. Een dergelijke bijeenkomst is van belang om gevoel te krijgen bij het team van de opdrachtgever en het werk dat aanbesteed wordt. Daarnaast geeft het een beeld van de mogelijke concurrentie. Tenslotte wordt aangegeven dat het bijwonen van een dergelijke bijeenkomst slechts een kleine inspanning van hun vergt en dus zeker opweegt tegen de opbrengsten.

Degene die aanwezig zijn geweest geven aan dat het goed was voor de beeldvorming van het project en geholpen heeft bij het samenstellen van het team dat belast was met het opstellen van de aanbieding.

De projectorganisatie geeft aan dat er een goede opkomst en sfeer was tijdens de marktinformatiebijeenkomst en dat de deelnemers hadden aangegeven dat de projectorganisatie open was geweest. De projectorganisatie weet niet of de bijeenkomst heeft bijgedragen aan het aantal dat uiteindelijk heeft deelgenomen aan de aanbestedingsprocedure, maar dat hij deze bijeenkomst zeker weer zou organiseren omdat het op deze manier mogelijk is om de gegadigden een goed beeld te schetsen van wat hen te wachten staat.

8.2. Concurrentie gerichte dialoog

Alle gegadigden vinden de concurrentie gerichte dialoog een goede en logische keuze voor het project Stationsrenovatie Oostlijn. De concurrentie gerichte dialoog wordt als een erg prettige procedure ervaren aangezien partijen bij deze procedure de mogelijkheid hebben om in dialoog te zijn met het team van de opdrachtgever en daarbij in de gelegenheid zijn om de richting van de aanbieding af te tasten/toetsen en kennis te maken met het team van de opdrachtgever. Door de dialooggesprekken werden de gegadigden meegetrokken in het enthousiasme van de opdrachtgever.

Gegadigden geven wel aan dat zij de dialoogfase als intensief hebben ervaren. Zeker in de tweede dialoogfase volgen de dialoogronden en de op verzoek van de gegadigde extra in te plannen technische overleggen elkaar snel op. Deze snelheid werd van een kant als positief ervaren gezien de druk die veelal toch nodig is om goed te presteren en gezien de kosten die gemoeid zijn met het deelnemen aan een concurrentiegerichte dialoog maar van de andere kant was de druk soms wel erg hoog gezien hetgeen vanuit de opdrachtgever geëist werd voor de dialooggesprekken. Een aantal gegadigden geeft aan

dat sommige onderwerpen tijdens de dialoogronden wat hun betreft niet op de agenda hadden hoeven te staan aangezien deze niet nodig waren voor het opstellen van de aanbidding. Deze onderwerpen waren meer voor de opdrachtgever bedoeld. Een aantal gegadigden geeft aan dat zij graag zouden zien dat de inzet van de gegadigde tijdens de dialoogronden meegenomen zou worden in de beoordeling van de aanbidding.

8.3. Geen nadere selectie tijdens selectiefase

De keuze van de projectorganisatie om geen nadere selectie toe te passen in de selectiefase wordt in zijn algemeenheid niet als positief ervaren. Gegadigden zijn van mening dat een opdrachtgever bij een concurrentie gerichte dialoog niet meer dan vijf gegadigden zou moeten selecteren. Het deelnemen aan een dialoogronde kost de gegadigde veel tijd en geld. Gegadigden zijn van mening dat een opdrachtgever zo snel mogelijk het aantal deelnemers aan dit soort procedures moet beperken. Gegadigden geven ook aan steeds kritischer te kijken naar deelname aan een aanbestedingsprocedure. De kosten van het deelnemen zijn vaak erg hoog. Daar moet dan wel een redelijke kans van winnen tegenover staan.

Bij het project Stationsrenovatie Oostlijn heeft het achterwege laten van de nadere selectie geen problemen opgeleverd aangezien zich maar zes gegadigden hebben aangemeld en uiteindelijk door het terugtrekken van één van de gegadigden uiteindelijk maar vijf gegadigden hebben deelgenomen aan de dialoofase.

De projectorganisatie kijkt positief terug op de keuze om geen nadere selectie toe te passen. Hij is van mening dat het beter is om te selecteren op basis van een visie op het project dan op ervaring uit het verleden. Daar komt bij dat het goed heeft uitgedaan bij het project. De projectorganisatie geeft aan dat je dit niet moet doen als je verwacht dat er veel gegadigden doorgaan naar de dialoofase. Dit zou zowel voor de opdrachtgever als de gegadigden een te kostbare aangelegenheid zijn.

8.4. Trechtering tijdens dialoofase

De keuze voor trechtering tijdens de dialoofase wordt als positief ervaren. Deelname aan de dialoofase was voor gegadigden zeker ook gezien het gevraagde risicobeheersplan een kostbare aangelegenheid. Een aantal gegadigden heeft aangegeven gezien de met de deelname gemoeide kosten er voor gekozen te hebben met minimale inzet de eerste dialoofase te doorlopen.

De gegadigden geven in zijn algemeenheid aan dat zij goede feedback hebben gekregen op het risicobeheersplan.

8.5. Plafondprijs

Gegadigden vinden het hanteren van een plafondprijs in zijn algemeenheid positief. Mits de plafondprijs uiteraard realistisch is. Gegadigden geven aan dat als een opdrachtgever een plafondprijs hanteert gegadigden behoefte hebben aan informatie over hoe deze plafondprijs is opgebouwd en wat de risico's in het project zijn. Sommige gegadigden

geven aan dat zij bij het onderhavige project voldoende informatie hadden, al hoewel het hun redelijk wat tijd heeft gekost om de prijs te valideren. Andere gegadigden geven aan dat zij van mening zijn dat de opdrachtgever meer informatie had moeten verstrekken, omdat het hun veel tijd heeft gekost om de prijzen te achterhalen.

Een aantal gegadigden geeft aan dat het bij het project Stationsrenovatie Oostlijn een grote uitdaging was om binnen de plafondprijs een inschrijving te doen. Dit gezien de aan het project verbonden risico's zoals bestaande omgeving, aansluiten installaties, in exploitatie zijnde metro en de gemeente Amsterdam. Een aantal gegadigden geeft aan dat bij het onderhavige project de projectorganisatie en de kwaliteit van het aanbestedingsdossier mee heeft gewerkt bij het hanteren van de plafondprijs. De gegadigden hadden veel vertrouwen in de projectorganisatie van de opdrachtgever.

Een aantal gegadigden geeft ook aan dat het in de eerste fase van de dialoog verklaren dat een inschrijving binnen de plafondprijs mogelijk is lastig was. In de eerste fase van de dialoog waren de gegadigden nog niet zo ver met hun aanbieding dat daar echt zinnig iets over gezegd kon worden. Daarnaast geven een aantal gegadigden ook aan dat het intern lastig ligt qua besluitvorming. Voor het afgeven van een dergelijke verklaring in een vroege fase van de aanbesteding is interne goedkeuring op een hoog niveau vereist. Dit terwijl de gegadigden in die fase nog geen goede onderbouwing hadden voor het afgeven van deze verklaring. Eigenlijk kan in die fase alleen op basis van kengetallen gekeken worden of het werk voor dit bedrag te maken is.

Een aantal gegadigden geeft aan eigenlijk pas in de tweede dialoofase echt naar de prijs te hebben gekeken.

De projectorganisatie is blij dat er een plafondprijs is gehanteerd. Dit heeft er positief aan bijgedragen dat er goede aanbiedingen zijn ingediend. De projectorganisatie geeft wel aan dat er achteraf gezien aan de gegadigden niet aan het einde van de tweede dialoogronden nog een verklaring ten aanzien van de plafondprijs gevraagd had moeten worden. Dit heeft ongewenste druk bij de gegadigden veroorzaakt. Ten aanzien van het verstrekken van informatie over de plafondprijs geeft de projectorganisatie aan dat het verstrekken van informatie over de opbouw van de plafondprijs intern een gevoelig punt was. De projectorganisatie heeft geprobeerd zoveel mogelijk informatie over de plafondprijs te verstrekken. De projectorganisatie had ook het gevoel dat zij voldoende informatie hebben verstrekt. De gegadigden hebben tijdens de aanbesteding namelijk niet aangegeven behoefte te hebben aan meer informatie hieromtrent.

8.6. *Gunningscriteria*

Risicobeheersplan

De uitvraag op basis van een risicobeheersplan wordt door de gegadigden als positief ervaren omdat het de gegadigden dwingt om voor inschrijving goed na te denken over de risico's. Gegadigden wisten vanaf de start om welke aspecten de opdrachtgever zich zorgen maakt. Een aantal gegadigden geeft aan dat het risicobeheersplan er aan heeft bijgedragen om een goede inschrijving te doen.

Als negatief punt wordt genoemd dat met het opstellen van een risicobeheersplan veel kosten gemoeid zijn. Het geeft ook een negatieve en zware toonzetting aan het project.

Smartmatrix

De mening ten aanzien van de smartmatrix varieert per gegadigde. Door sommige gegadigden werd de smartmatrix als veel werk en niet prettig ervaren. Zeker ook gezien het minimale belang daarvan bij de beoordeling. Eén van de gegadigde gaf aan geworsteld te hebben met het hoge abstractieniveau en alle maatregelen smart aangegeven werd ook als lastig ervaren. Andere gegadigden vonden de smartmatrix juist erg prettig. Omdat het de gegadigde dwong om snel en concreet te werken. Andere gegadigden vonden de smartmatrix overbodig omdat de maatregelen in een risicobeheersplan altijd smart moet zijn omschreven en gegadigden zich daarmee juist onderscheidend kunnen zijn.

Open begroting

Gegadigden vinden het prima om een open begroting in te dienen, want voor het opstellen van de aanbidding moeten de gegadigden deze informatie toch beschikbaar hebben. De manier waarop deze echter werd gevraagd werd wel als kostbaar ervaren. Het format sloot namelijk niet aan bij de door een aantal van de gegadigden gehanteerde methode.

Planning

De eisen uit VS2 ten aanzien van de planning werden als te strikt ervaren. Er werd in een te vroeg stadium om een te gedetailleerd niveau gevraagd. Bij de inschrijving zou een planning op hoofdlijnen voldoende moeten zijn voor de opdrachtgever.

De projectplanning heeft de opdrachtgever geholpen om het realisme van de aanpak van gegadigden te beoordelen door deze ook inhoudelijk te vergelijken met de referentieplanning die de projectorganisatie zelf had gemaakt. Hoewel de doorlooptijden die de gegadigden hanteren over het algemeen iets korter zijn, is het verschil niet erg groot. Dit heeft de opdrachtgever een stuk comfort gegeven over de aangeboden aanpak. Aan het eind van de dialoog is ook de planning met gegadigden op hoofdlijnen besproken. Dat zorgde er voor dat er al in de aanbesteding over aanpak en fasering van het project moest worden nagedacht. Dit helpt naar overtuiging van de projectorganisatie om focus te krijgen op de voorbereiding van het project.

De projectorganisatie geeft aan dat de manier waarop de aanbidding is uitgevraagd de opdrachtgever veel toegevoegde waarde heeft opgeleverd. Zeker het risicobeheersplan heeft bij dit project veel opgeleverd. Ten aanzien van de eisen aan de open begroting is achteraf geconstateerd dat deze niet duidelijk genoeg waren.

8.7. Dialooggespreken

De dialooggesprekken met de opdrachtgever worden door de gegadigden als belangrijk en positief ervaren. De gegadigden vinden het prettig om te weten wie aan de kant van de opdrachtgever aan tafel zit. De gegadigden geven aan dat er tijdens de dialooggesprekken een formele maar open sfeer was. Er werd veel extra informatie ten opzichte van de documentatie verstrekt. Gezien de kennisachterstand die de gegadigden

hadden werd dit als zeer prettig en noodzakelijk ervaren. De projectmanager van de opdrachtgever had een dominante rol, maar dit werd niet als negatief ervaren.

Ten aanzien van de projectorganisatie geven de gegadigden aan dat er steeds een enthousiast, toegewijd en deskundig team aan tafel zat. Positief was ook dat er veel discipline bij het team van de opdrachtgever was; alles verliep netjes op tijd en gemaakte afspraken werden nagekomen.

De dialooggesprekken werden als intensief ervaren. De dialooggesprekken volgden elkaar snel op. Daar tussendoor konden de gegadigden nog afspraken maken voor extra technische overleggen. Tegelijkertijd met het voorbereiden van de dialooggronden moesten de gegadigden ook de stukken ten behoeve van de inschrijving opstellen. Dit alles leverde een enorme druk bij de gegadigden. De tijd tussen sommige dialooggesprekken werd soms als te kort ervaren. Anderzijds geven de gegadigden ook aan dat ze ook eigenlijk niet veel meer tijd hadden willen hebben omdat dan de aanbestedingsprocedure weer langer zou hebben geduurd.

De gegadigden geven ook aan dat de opdrachtgever een aantal onderwerpen op de agenda heeft gezet die niet noodzakelijk waren voor het opstellen van de inschrijving. Deze onderwerpen hebben de gegadigden extra tijd gekost en gingen soms ook verder dan de fase waarin de gegadigden bezig waren. De gegadigde zaten in de ontwerpfase terwijl de onderwerpen van de opdrachtgever al betrekking hadden op de uitvoering.

Een aantal gegadigden geeft aan dat ze het prettig hadden gevonden als vertegenwoordigers van het GVB aan tafel hadden gezeten tijdens de dialoofphase. Het GVB is een belangrijke stakeholder binnen het project.

De conclusie van de gegadigden ten aanzien van de dialoofphase is dat het intensief is maar wel leidt tot een betere kwaliteit van de inschrijving door de feedback van de opdrachtgever.

De projectorganisatie kijkt met een positief gevoel terug op de dialoofgronden. Het is een mooie gelegenheid om als opdrachtgever kennis te maken met het team van de gegadigden. Er was veel verschil in de teams aan de kant van de gegadigden. Bij de één, een getraind tenderteam, bij de ander een team dat volledig klaar is om te bouwen en bij weer een ander team zitten er soms mensen aan tafel die niets zeggen. Bij dat laatste vroeg de projectorganisatie af waarom er dan zo'n groot team aanwezig was. Wat ook op viel was dat geen van de gegadigden een jurist aan tafel had. Dit werd door de projectorganisatie als positief ervaren.

Tijdens de technische overleggen was er op verzoek van gegadigden ook ruimte om stakeholders zoals GVB aan tafel te laten komen. Soms kwamen die verzoeken echter zo laat dat het agenda-technisch niet meer mogelijk bleek te zijn dit ook daadwerkelijk te organiseren. Ook hier is het belangrijk dat gegadigden hun vragen van te voren goed inplannen.

Technische overleggen

Ten aanzien van de technische overleggen zijn de reacties van de gegadigden wisselend. Sommige geven aan dat niet altijd de juiste mensen aan de kant van de opdrachtgever

aan tafel zaten. Anderen zouden liever hebben gezien dat de expert bij de dialooggesprekken aanwezig zouden zijn geweest dat zou veel efficiënter zijn geweest. De technische overleggen waren ook lastig in te plannen want er zat maar weinig tijd tussen de verschillende dialoogronden.

De projectorganisatie geeft ten aanzien van de technische overleggen aan deze een andere status hadden dan de dialooggesprekken. De technische overleggen waren puur informatief voor de gegadigden. De projectmanager is zelf niet aanwezig geweest bij deze gesprekken, wel was er iedere keer een vertegenwoordiger vanuit het dialoogteam van de projectorganisatie aanwezig.

Vragenronde

Gegadigden geven aan dat er voldoende gelegenheid (wekelijks) was tot het stellen van vragen. Deze vragen werden ook zorgvuldig beantwoord.

De projectorganisatie geeft aan dat de gegadigden het stellen van vragen terughoudend en gericht hebben gedaan.

8.8. Aanbestedingsdossier

Het aanbestedingsdossier was erg omvangrijk. Een dergelijk omvangrijk dossier is niet goed voor het risicoprofiel van het project. Het was voor de gegadigde bijna niet te doen om alles te beoordelen. De gegadigden moesten soms dan ook aannames doen bij het opstellen van de aanbieding. Het dossier werd enerzijds als een enorme puzzel ervaren, maar was anderzijds wel goed gedocumenteerd en van goede kwaliteit en ook zeker nodig voor het project.

De gegadigden vinden dat het aanbestedingsdossier op sommige onderdelen verder ging dan zij bij andere opdrachtgevers gewend zijn (daarbij werden onder andere de planning, kwaliteitsaspecten en annex 3 genoemd). De gegadigden zijn van mening dat een opdrachtgever vertrouwen moet hebben dat gecertificeerde bedrijven een bepaald proces zullen doorlopen. Een opdrachtgever zou de gegadigden meer vrijheid moeten bieden om het proces op haar eigen manier te doorlopen. De bij dit project gehanteerde eisen hebben kostenverhogend gewerkt. Daarnaast zou meer vrijheid de gegadigden ook de mogelijkheid bieden om zich van elkaar te onderscheiden.

De projectorganisatie geeft aan dat de algemene tendens bij opdrachtgevers is om maar zoveel mogelijk alle informatie aan de gegadigden te verstrekken. De projectorganisatie is van mening dat een opdrachtgever alleen informatie moet verstrekken die voor de gegadigden in de aanbesteding (prijsvorming) van toegevoegde waarde is. Bij het project Stationsrenovatie is goed bekeken wat er wel en niet verstrekt moest worden. De projectorganisatie is zich ervan bewust dat het veel was, maar gezien de aard en de omvang van het project kon dit niet anders.

8.9. Vergoeding inschrijvingskosten

De tenderkosten worden door de gegadigden als hoog ervaren. De tegemoetkoming in de kosten stond niet in verhouding tot de gemaakte kosten. Door de gegadigden werd

aangegeven dat de gemaakte kosten ca. 3 keer zoveel bedroegen. De gegadigden die niet in aanmerking kwamen voor de tweede dialoofase zijn van mening dat een tegemoetkoming in de kosten voor de eerste fase ook gewenst zou zijn. Ook deelname aan de eerste fase van de dialoog betekende voor de gegadigden al substantiële kosten. De tenderkosten zijn met name hoog door de manier waarop de aanbestedingsprocedure is ingestoken. Het opstellen van een risicobeheersplan vergt voor gegadigden een behoorlijke inspanning.

Naar aanleiding van de opmerkingen van de gegadigden ten aanzien van de inschrijvingskosten heeft de projectorganisatie aangegeven dat de inschrijvingskosten altijd een heikel thema zijn bij een aanbestedingsprocedure. De projectorganisatie geeft aan als aanbesteder bij het bepalen van de vergoeding voor de inschrijvingskosten gebruik te maken van vuistregels of te proberen de kosten die gegadigden minimaal moeten maken vooraf zo goed mogelijk in te schatten. Uiteindelijk zijn het echter de gegadigden die de kosten maken. Soms gaan partijen daar best ver in om zo goed mogelijk voor de dag te komen. Dat is dan volgens de projectorganisatie een keuze die partijen zelf maken. Dat een concurrentiegerichte dialoog in verhouding voor zowel aanbesteder als gegadigden meer kosten met zich mee brengt dan de meer reguliere (niet) openbare procedure is vooraf door de projectorganisatie afgewogen. Een complex project zoals Stationsrenovatie Oostlijn leent zich naar mening van de projectorganisatie echter niet voor deze meer traditionele procedures waarbij in beginsel geen dialoog tussen partijen mogelijk is. Daarbij is de projectorganisatie er van overtuigd dat de winst van de dialoog opweegt tegen de extra kosten daarvan.

9. Suggesties vanuit de gegadigden

Door de gegadigden worden de volgende suggesties gedaan voor toekomstige aanbestedingen:

- Opdrachtgever zou zo snel mogelijk terug moeten selecteren naar een kleiner aantal deelnemers aan de aanbestedingsprocedure dit in verband met de hoge tenderkosten.
- Bij risicovolle projecten zou de opdrachtgever moeten kiezen voor een contract waarbij meer samenwerking zou zijn tussen opdrachtgever en opdrachtnemer bij de beheersing van de risico's.
- De opdrachtgever zou bij risicovolle projecten bij de aanbestedingsprocedure sneller moeten kiezen voor een partner om vervolgens samen met de opdrachtnemer de aanbidding verder uit te werken. En vervolgens binnen een gezamenlijk verdienmodel het project uitvoeren waarbij de risico's gezamenlijk worden beheerst.
- Opdrachtgever zou de aanbestedingsprocedure zo kort mogelijk moeten maken. Tussen de verschillende fasen dient zo weinig mogelijk tijd te zitten. De besluitvormingsperioden van de opdrachtgever leiden tot te veel stilstand en opstartperikelen bij de gegadigden. Er zou eigenlijk sprake moeten zijn van een kort aaneengesloten traject.
- Dialooggesprekken dienen zo open mogelijk te zijn. Gegadigden hebben bij de start van de dialoog een informatie achterstand ten opzichte van de opdrachtgever. Deze achterstand dient zo snel mogelijk ingehaald te worden.
- In VS2 zou de opdrachtgever minder moeten voorschrijven. De opdrachtgever moet de hoofdprocessen aangegeven en door de gegadigden laten aangegeven hoe zij hier invulling aan gaan geven.

Door de projectorganisatie worden de volgende suggesties gedaan aan de gegadigden:

- Als gegadigden iets willen dan moeten ze dit vragen. Kom voor je eigen belangen op. Stel vragen als iets niet duidelijk is.
- Gegadigden moeten van hun aanbidding geen zoekplaatje maken. Gegadigden dienen er voor te zorgen dat alle van belang zijnde aspecten duidelijk in hun aanbidding zijn terug te vinden.
- Besteed aandacht aan documenten waarop je gegund krijgt.
- Maak het helder! Zaken die te vaag zijn omschreven zijn moeilijk te waarderen.
- Gegadigden zijn voor een deel ook zelf verantwoordelijk voor de tenderkosten.
- Dialoog heeft twee belangen. Het belang van de opdrachtgever en de gegadigde.

10. Leerpunten voor toekomstige projecten

Op basis van de evaluatie van de aanbestedingsprocedure van het project Stationsrenovatie Oostlijn kunnen de volgende punten meegegeven worden voor volgende aanbestedingen.

1. Gegadigden geven aan dat het meedoen aan aanbestedingsprocedures steeds meer kosten voor hen met zich meebrengen. Ze geven weliswaar aan dat een deel van de kosten soms ook door hun zelf worden veroorzaakt. Want ook als een opdrachtgever er niet omvraagt zijn gegadigden soms geneigd om extra kosten te maken om nog beter te kunnen scoren. Opdrachtgevers moeten zich hiervan bewust zijn en bij aanbestedingen de kosten voor de gegadigden zoveel mogelijk beperken en alleen die zaken vragen als onderdeel van de aanbieding als dit noodzakelijk is voor het maken van een goede keuze. Daarnaast dienen opdrachtgevers duidelijk in de aanbestedingsstukken aan te geven wat van de gegadigden worden verwacht en er ook voor waken dat gegadigden zich daaraan houden.
In het kader van kosten beperking dienen opdrachtgevers de aanbestedingsprocedure ook zo efficiënt mogelijk te plannen.
2. Een concurrentiegerichte dialoog is een procedure die door de markt wordt gewaardeerd omdat gegadigden de mogelijkheid hebben om in dialoog te zijn met het team van de opdrachtgever en daarbij in de gelegenheid zijn om de richting van de aanbieding af te tasten/toetsen en kennis te maken met het team van de opdrachtgever.
3. Een concurrentie gerichte dialoog duurt in zijn algemeenheid langer dan een niet-openbare procedure en vergt daardoor meer inzet van zowel de opdrachtgever als de gegadigden. Een concurrentiegerichte dialoog dient dan ook alleen gevolgd te worden als deze procedure toegevoegde waarde oplevert. Er dient een goede afweging gemaakt te worden bij het bepalen van het aantal overleggen. Er dient een goede agenda van de overleggen gemaakt te worden. Zowel de opdrachtgever als de gegadigden dienen onderwerpen op de agenda te moeten kunnen zetten.
4. Een opdrachtgever dient bij het aanbestedingsdossier een afweging te maken welke stukken relevant zijn voor de aanbieding en het contract. Alleen deze stukken zouden verstrekt moeten worden. Een opdrachtgever dient daarbij een keuze te maken van de te verstrekken documenten in plaats van alle documenten te verstrekken.
5. Een opdrachtgever dient zich bij een aanbestedingsprocedure te houden aan de planning. Gegadigden vinden het erg vervelend als zij zich aan een planning moeten houden en de aanbestedende dienst deze planning niet nakomt.

6. Gegadigde dienen als iets niet duidelijk is vragen te stellen aan de opdrachtgever. Gegadigden zijn soms geneigd om belangrijke vragen vanuit concurrentie oogpunt niet te stellen. Hierdoor laten ze soms kansen op het doen van een goede aanbidding liggen dan wel worden er onnodig kosten gemaakt.
7. Gegadigden dienen een duidelijk gestructureerde aanbidding op te stellen zodat de opdrachtgever de gevraagde informatie in de aanbidding goed kan terugvinden.
8. Met een marktinformatiebijeenkomst kan met een kleine inspanning van zowel de opdrachtgever als de gegadigden voor de start van de aanbestedingsprocedure een goed beeld van een project geschetst worden. De gegadigden krijgen ook een goed beeld van wie als opdrachtgever optreedt en welke zaken voor de opdrachtgever van belang zijn bij de opdracht.

Bijlage 1: Vragenlijst t.b.v. interview

Inleidende vragen

- 1 Wat was uw rol bij de aanbestedingsprocedure?
- 2 Hoe kijkt u terug op uw deelname aan de aanbestedingsprocedure?
- 3 Wat vond u positief?
- 4 Wat vond u negatief?
- 5 Wat ging goed en wat ging niet goed? Wat zou beter kunnen?

Vragen over de gekozen opzet van de aanbestedingsprocedure?

- 6 Wat vond u van de omvang van het project? Wat vindt u van de keuze om de renovatie van de stations in 1 contract onder te brengen (clustering van stations en clustering van disciplines)?
- 7 Wat vond u van het vast te stellen van een plafondprijs tijdens de aanbestedingsprocedure? Hoe keek u daar tegen aan in de 1^e fase van de dialoog en voor zover van toepassing, hoe in de tweede fase van de dialoog?
- 8 Wat vindt u van de keuze van de aanbestedingsprocedure?
- 9 Wat vond u van de marktinformatiebijeenkomst? Was deze voor u van toegevoegde waarde?
- 10 Wat vond u van de tijdens de aanbestedingsprocedure gehanteerde planning? Wat de tijd voldoende, te kort of te lang? En waarom?
- 11 Wat vond u van de keuze voor een D&B-contract?

Selectiefase

- 12 Wat vond u in zijn algemeen van de selectiefase?
- 13 Wat vond u van de selectieleidraad?
- 14 Wat vond u van de voor de selectiefase gehanteerde criteria? Hoe hebben deze criteria achteraf gezien uitgewerkt (passend en voldoende dekkend voor lading van het project)?
- 15 Wat vond u van de omvang van de in te dienen stukken?
- 16 Wat vond u van de keuze om alle geschikte gegadigden tot het eerste deel van dialoogfase toe te laten in plaats van een nadere selectie in de selectiefase?

Dialogoog en Inschrijvingsfase

- 17 Wat vond u in zijn algemeen van de dialogoog- en inschrijvingsfase?
- 18 Wat vond u van de keuze om de dialogoogfase in twee fasen op te delen?
- 19 Wat vond u van de trechtering tijdens de dialogoogfase?
- 20 Wat vond u van de aanbestedingsleidraad?
- 21 Wat vond u van de gunningscriteria? Wat vond u van de manier waarop deze via een risicobeheersplan zijn uitgevraagd?
- 22 Wat vond u van de aanbestedingsstukken (omvang, inhoud, kwaliteit)?
- 23 Wat vond u van de dialogoogfase (1^e en indien van toepassing de 2^e fase)? Qua planning? Qua inhoud en diepgang?
- 24 Wat vond u van de vragenrondes (nota's van inlichtingen)? Qua planning? Beantwoording vragen? Afhandeling vertrouwelijke vragen?
- 25 Wat vond u van de overleggen in de dialogoogfase? Was er voldoende tijd ingepland? Waren de juiste mensen aanwezig?
- 26 Wat vond u van de omvang van de in te dienen stukken?
- 27 Wat vond u er van dat er een open begroting en een projectplanning bij de inschrijving moest worden ingediend naast een risicobeheersplan? Hoe kijkt u daar tegen aan?

Slotvragen

- 28 Wat zou u anders doen?
- 29 Is er iets wat u nog aan de orde zou willen stellen?
- 30 Welke suggesties/tips/verbeterpunten heeft u voor de aanbestedende dienst?
- 31 Welke suggesties/tips/verbeterpunten heeft u voor de gegadigden/inschrijvers?