

Taskforce PPS

Advies Werkgroep Transactiekosten

Definitief

12 maart 2009

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting.....	3
1. Inleiding	4
2. Doelstelling werkgroep	5
3. Onderwerpen van advies	6
1. Eerder trechtersen	6
2. Doorlooptijd.....	7
3. Aantal en detailniveau dialoogproducten	8
4. Houding en gedrag, kennisopbouw en vertrouwen	9
5. Tenderkosten.....	10

Colofon	
Opdrachtgever:	Taskforce PPS
Opsteller:	Rijkswaterstaat, Rijksgebouwendienst, Ministerie van Financiën, ONRI, Bouwend Nederland
Datum:	12 maart 2009
Status:	Definitief



SAMENVATTING

Op 12 juni 2008 is door Bouwend Nederland in een notitie gericht aan de Taskforce PPS aangegeven dat de doorlooptijd van een aanbesteding en het aantal partijen dat de diverse fasen dient te doorlopen sterk bepalend is voor de hoogte van de totale transactiekosten. Naar aanleiding van onder andere deze notitie en met het oog op het advies van de Commissie Ruding, heeft de Taskforce PPS een werkgroep samengesteld, bestaande uit vertegenwoordigers van de Rijkswaterstaat, de Rijksgebouwendienst, het Ministerie van Financiën, ONRI en Bouwend Nederland.

Deze werkgroep Transactiekosten komt tot de volgende adviezen:

1. De werkgroep constateert dat markt en rijksoverheid ten aanzien van ‘eerder trechteren’ niet tot overeenstemming kunnen komen. Marktpartijen geven aan dat zij van mening zijn dat tijdens een DBFMO-aanbesteding eerder naar twee partijen kan worden geselecteerd. Rijkspartijen blijven wel openstaan voor alternatieven die voldoende mededinging waarborgen, maar zien op dit moment geen mogelijkheden om met twee partijen deze mededinging te blijven garanderen. Het advies richting de Taskforce is dat eerdere trechtering op dit moment geen haalbare mogelijkheid is.
2. De werkgroep dringt erop aan om bij de inrichting van het aanbestedingsproces daadwerkelijk gebruik te maken van de instrumenten die daarvoor zijn ontwikkeld en beschikbaar zijn voor iedereen. De uniforme werkwijzen en standaardisatie, het Rijksbrede standard DBFM(O)-contract en evaluaties zijn goede instrumenten om de doorlooptijd te reduceren en houding en gedrag met elkaar te bespreken.
3. De werkgroep acht het onontbeerlijk dat voorafgaand aan PPS-trajecten aandacht wordt besteed en afspraken worden gemaakt over de betrokkenheid en communicatie met het ‘hogere echelon’ van de betrokken organisaties (zowel markt als overheid). De Taskforce PPS wordt geadviseerd de betrokken organisaties hier nader op te wijzen, aangezien de besluitvormingsprocessen binnen de eigen organisaties de doorlooptijd van een aanbesteding aanzienlijk kunnen verlengen.
4. De werkgroep adviseert de Taskforce PPS om er bij aanbesteders op aan te dringen de uitvraag zo veel mogelijk te beperken tot de essentiële onderdelen die worden meegenomen als noodzakelijke onderbouwing van een robuuste bieding, alsmede in de uiteindelijke EMVI-beoordeling. Andere onderdelen dienen meer op hoofdlijnen uitgevraagd te worden.
5. De werkgroep adviseert de Taskforce PPS om er bij aanbesteders op aan te dringen om zich te beperken in de mate van detaillering van de bieding. Naar de mening van de werkgroep zouden marktpartijen zo min mogelijk extra producten moeten maken naast hetgeen in de uitvraag is benoemd.
6. Rijkswaterstaat en de Rijksgebouwendienst hebben regelingen om een gedeelte van de door de gegadigden te maken kosten te vergoeden. De werkgroep adviseert om, voorafgaand aan de dialoofase, tussen aanbesteders en gegadigden afspraken te maken over de inschatting van de tenderkosten. Evenzo dienen de daadwerkelijk gemaakte tenderkosten, alsmede de bepalende cost drivers, in de evaluatie besproken te worden.

1. INLEIDING

In 2004 is de publiek/private Taskforce PPS (voor infrastructuur) ingesteld. Deze Taskforce had twee taken:

1. Inventariseren van belemmeringen om te komen tot de beoogde integrale toepassing van PPS en Innovatief Aanbesteden en op basis daarvan aanbevelingen doen voor het creëren van betere voorwaarden voor een verdergaande inschakeling van de markt bij de uitvoering van het infrastructuurbeleid
2. Het benoemen van concrete projecten die op korte termijn in PPS kunnen worden uitgevoerd.

In 2004 en 2005 is in goede samenwerking intensief gewerkt aan beide opdrachten. Dit heeft in het kader van de eerste taak, het wegnemen van belemmeringen, geleid tot de conclusie dat vooral behoefte bestond aan standaardisering en ondersteunende maatregelen, onder meer ter verlaging van de transactiekosten. Daarnaast werd het eerder in het proces betrekken van marktpartijen gezien als een voorwaarde voor een succesvolle publiek-private samenwerking.

De verwachting werd uitgesproken dat de beschikbaarheid van deze producten er toe zal leiden dat niet meer, zoals tot dan toe vaak het geval was, bij elk PPS-project opnieuw het wiel uitgevonden moest worden. Weliswaar werd onderkend dat voor elk project maatwerk vereist is, maar dat de beschikbaarheid van standaarden tot vereenvoudiging en versnelling zou kunnen leiden. Hierdoor kunnen de transactiekosten aanzienlijk verlaagd worden. Ontwikkeling en inbreng van kennis is opgepakt door het op departementaal niveau inrichten van expertise (financieel, juridisch, technisch en proces (zoals bijvoorbeeld in de PPS-Kennispool RWS en in de PPS-directie van de Rgd). Daarnaast is er vanaf dat moment een continue dialoog tussen aanbestedende diensten en (vertegenwoordigers van) de gegadigden ontstaan.

Bijna drie jaar later constateert het kabinet in de Voortgangsrapportage PPS 2007/2008 dat op een aantal vlakken grote vooruitgang is geboekt met PPS in Nederland. Ook op het gebied van de transactiekosten zijn flinke slagen gemaakt, maar dit onderwerp is volgens het kabinet nog steeds een punt van zorg. Het bedrijfsleven deelt die zorg. Kleinschaligheid en het ontbreken van continuïteit in de projectenstroom leiden tot relatief hoge transactiekosten.

Het bedrijfsleven en de overheid willen graag samen, onder andere op basis van de tot nu toe opgedane concrete ervaringen bij projecten, de mogelijkheden om de transactiekosten te beperken inventariseren. Een snellere selectie van partijen en verdere standaardisering van de contract- en aanbestedingsdocumenten bieden daarvoor mogelijke aanknopingspunten. De door de ministers van Verkeer en Waterstaat en Financiën ingestelde Commissie Private Financiering van Infrastructuur adviseert in haar rapport nadrukkelijk om deze mogelijkheden verder te ontwikkelen.

Op 12 juni 2008 is door Bouwend Nederland in een notitie gericht aan de Taskforce PPS aangegeven dat de doorlooptijd van een aanbesteding en het aantal partijen dat de diverse fasen dient te doorlopen sterk bepalend is voor de hoogte van de totale transactiekosten. Naar aanleiding van onder andere deze notitie heeft de Taskforce PPS drie onderwerpen benoemd die door vertegenwoordigers van de Rijkswaterstaat, de Rijksgebouwendienst, het Ministerie van Financiën, ONRI en Bouwend Nederland nader beschouwd worden. Het betreft de reductie van transactiekosten (werkgroep Transactiekosten), het beperken van de detaillering in de uitvraag van dialoogproducten bij Rijkswaterstaat (werkgroep PMS) en fiscaliteit en DBFM-contracten (overleg Fiscaliteit).

Dit document betreft het advies van de werkgroep Transactiekosten.

2. DOELSTELLING WERKGROEP

Doelstelling van de werkgroep Transactiekosten is: *“Advies uitbrengen aan de Taskforce PPS voor het beperken van de transactiekosten bij aanbesteders en gegadigden bij een DBFM(O)-contract met concurrentiegerichte dialoog.”* Hierbij voldoet zij aan de wens om concreet invulling te geven aan de opdracht vanuit de Taskforce PPS om voorstellen te doen om de transactiekosten voor opdrachtnemers en opdrachtgevers bij PPS-projecten nog verder te beperken. Hierbij is het van belang om te beseffen dat er op dit moment veel acties lopen op dit onderwerp en dat de aanbevelingen van de werkgroep hier een aanvulling op zullen zijn.

Belangrijke randvoorwaarden voor de werkgroep zijn de volgende aanbevelingen van de Commissie Private Financiering van Infrastructuur (Commissie Ruding).

- Aanpassing van de aanbestedingsprocedure, zodat het aantal biedende partijen eerder in het aanbestedingsproces wordt verminderd.
- Vermindering van het aantal consortia dat een ‘Best and Final Offer’ indient van drie naar twee.
- Doorlooptijd van de aanbesteding reduceren

Deze aanbevelingen kunnen volgens de werkgroep ook (deels) worden toegepast op huisvestingsprojecten.

Aandachtspunt voor de aanbestedende partijen is de mate waarin mededinging is gewaarborgd: *blijft er bij aanpassing van de werkwijze voldoende concurrentie?*

Aandachtspunt voor de biedende partijen is de mate waarin de kosten en doorlooptijd van de procedure beperkt kunnen blijven: *hoe houden we het verantwoord?*

3. ONDERWERPEN VAN ADVIES

Eerst wordt ingegaan op de mogelijkheid om eerder te trechteren(1). Vervolgens wordt gekeken naar de mogelijkheid om de doorlooptijd te beperken(2), om daarna in te gaan op het detailniveau van de uitvraag (3). Dan staat de werkgroep nog kort stil bij de rol van houding, gedrag en kennis bij het beperken van de transactiekosten (4). Ter afsluiting wordt nog besproken wat de invloed van al deze onderwerpen is op het uiteindelijk beperken en (deels) vergoeden van de tenderkosten(5).

1. EERDER TRECHTEREN

Alle partijen zijn zich bewust van de gevaren van te langdurige aanbestedingsprocedures. De transactiekosten lopen dan onnodig hoog op. Een strak omlijnde (qua tijd en inhoud) dialoog is te prevaleren boven een lang uitgerekt proces. Hier sluit naar mening van de werkgroep de wens tot een ‘snelle trechtering in de procedure’ op aan.

Trechtering wordt door de werkgroep gedefinieerd als ‘*een proces om te komen tot geschikte en gewillige partijen die in concurrentie een project willen en kunnen uitvoeren*’. Snellere trechtering betekent in de ogen van de werkgroep dat eerder in dit proces, met behoud van zorgvuldigheid en concurrentie, het aantal gegadigden dat uiteindelijk een definitieve aanbieding doet, wordt teruggebracht.

De marktpartijen stellen voor om drie gegadigden te laten deelnemen aan de plan van aanpakfase (1^o dialoofase) en aansluitend met twee partijen door te gaan naar de consultatiefase (2^o dialoofase). De Plan van Aanpakfase kan worden gebruikt om tot een goede selectie van twee partijen te komen. Marktpartijen menen dat het risico bestaat dat bij ongewijzigd beleid de aanbesteders geconfronteerd zullen worden met het feit dat er weinig partijen overblijven die bereid zijn om risicovolle en kostbare tendertrajecten te doorlopen. ‘At risk’ een tendertraject van 5 tot 10 miljoen ingaan met een 33% of 50% kans op succes maakt een wereld van verschil. Marktpartijen zullen bij een grotere kans niet geneigd zijn er ‘snel uit te stappen’. Een bidbond (van reële hoogte) bij een selectie naar twee gegadigden zorgt ervoor dat partijen goed nadenken of ze door willen/kunnen gaan en houdt ze vervolgens betrokken bij de bieding.

Rijkspartijen zijn van mening dat het op dit moment niet wenselijk is om met twee in plaats van drie partijen de dialoog te voeren. Zowel RWS als de Rgd kiezen er voor om drie bidders een definitieve inschrijving te laten doen. De reden hierachter is dat uit ervaring blijkt dat de kans reëel is dat een partij zich tijdens de aanbesteding terugtrekt. Met drie bidders is er dan nog steeds sprake van mededinging. Ter illustratie hiervan verwijzen de aanbesteders naar de rapportage van de Algemene Rekenkamer over de aanbesteding van P-Direkt. Terugvallen op een partij die in een eerdere fase is afgefallen en in de zogenaamde “wachtkamer” zit biedt weinig soulaas. De kennisachterstand voor wachtkamerkandidaten is dan reeds te groot en deze constructie is om die reden in de nieuwe leidraad komen te vervallen.

ADVIES WERKGROEP:

- De werkgroep constateert dat markt en rijksoverheid ten aanzien van ‘eerder trechteren’ niet tot overeenstemming kunnen komen. Marktpartijen geven aan dat zij van mening zijn dat tijdens een DBFMO-aanbesteding eerder naar twee partijen moet worden geselecteerd. Rijkspartijen blijven wel openstaan voor alternatieven die voldoende mededinging waarborgen, maar zien op dit moment geen mogelijkheden om met twee partijen deze mededinging te blijven garanderen. Het advies richting de Taskforce is dat eerdere trechtering op dit moment geen haalbare mogelijkheid is.
- De Rijkspartijen zien op dit moment niet voldoende waarborgen vanuit de markt voor aanpassing van het bestaande beleid. De DBFM(O)-markt in Groot-Brittannië is wezenlijk anders dan die in Nederland, waardoor het Engelse systeem niet één op één kan worden ‘gekopieerd’. Rijkspartijen zijn wel bereid om nader met de markt van gedachten te wisselen, mits er alternatieven worden geboden die voldoende mededinging waarborgen.



2. DOORLOOPTIJD

De doorlooptijd van de aanbestedingsprocedure is in belangrijke mate debet aan de hoogte van de transactiekosten. Het reduceren van de doorlooptijd, dan wel het voorkomen van een onnodig lange doorlooptijd, is een belang dat alle partijen delen. Het is moeilijk gebleken om uitspraken te doen over een maximale doorlooptijd (per fase). Een redelijke bandbreedte voor het doorlopen van het aanbestedingsproces, mits het beheerproces goed wordt ingericht, ligt volgens de werkgroep tussen de vijftien en achttien maanden, inclusief drie maanden die de markt nodig heeft voor een financial close.

De werkgroep meent dat dit enerzijds de opdrachtgever verplicht om vooraf kwalitatief en kwantitatief duidelijkheid te scheppen over de opdracht, de randvoorwaarden en informatieverstrekking. Kortweg alles wat van essentieel belang is voor de marktpartijen om sneller en kwalitatief beter op de behoefte van de opdrachtgever in te spelen. Anderzijds mag van de gegadigden worden verwacht dat zij niet meer uitwerken dan wordt gevraagd.

De werkgroep is van mening dat het gebruik maken en doorontwikkelen van het beschikbare DBFM(O)-instrumentarium veel tijd en kosten gaat besparen. Het werken met de werkwijzers en de Rijksbrede DBFM(O)-overeenkomst (zoals nu wordt toegepast bij Nieuwbouw Justitieel Complex Schiphol, A15 Maasvlakte-Vaanplein en A12 Utrecht-Veenendaal) bieden uitstekende aanknopingspunten.

Doelgroep	Beschikbare instrumenten	Jaar van publicatie
Infrastructuur	Werkwijzer Nieuwe Marktbenadering Werkwijzer Marktconsultatie Werkwijzer Vervlechting tracé/m.e.r.- en aanbestedingsprocedure bij infrastructurele projecten	2006 2006 2005
B&U	Publiek-private Samenwerking bij huisvestingsprojecten Handleiding voor de uitvraag van een Projectvisie Model Ambitiedocument	2001 2006 2006
Rijksbreed	Handleiding PPS en aanbesteden Handleiding PSC Handleiding PPC Marktconsultatie: een dialoog DBFM-Handboek 'Verkenning van DBFM-contractonderdelen' (heruitgave) Basisdocument DBFM(O)-Overeenkomst Rijksbreed Rijksbrede DBFM(O)-modelovereenkomst (met modules voor RWS, Rgd en Defensiespecifieke delen)	2001 2002 2002 2005 2008 2009 2009

Volgens de werkgroep past bij doorlooptijd de notie dat projecten onderhevig kunnen zijn aan complexe besluitvormingsprocessen die van invloed zijn op go/no-go momenten in de dialoog. De projectorganisaties van zowel aanbestedende diensten als marktpartijen worden geconfronteerd met processen die buiten haar bevoegdheden plaatsvinden, maar van wezenlijke invloed zijn op voortgang, c.q. vertraging in het aanbestedingsproces.

ADVIES WERKGROEP:

- De werkgroep dringt erop aan om bij de inrichting van het proces daadwerkelijk gebruik te maken van de instrumenten die daarvoor zijn ontwikkelend en beschikbaar zijn voor iedereen.
- De werkgroep constateert dat met name op het gebied van de overeenkomsten enorme vorderingen zijn gemaakt op basis van ervaringen bij projecten en verbeterlagen in de instrumenten zijn doorgevoerd. De werkgroep adviseert om de werkwijzers indien nodig te actualiseren.
- Beheersing van gebeurtenissen die buiten het mandaat van projectteams vallen, maar van wezenlijke invloed zijn op de voortgang van het aanbestedingsproces moeten zo goed mogelijk worden ondervangen. De werkgroep acht het voor markt en overheid onontbeerlijk dat vooraf aandacht wordt besteed en afspraken worden gemaakt over de betrokkenheid en communicatie met het 'hogere echelon'. De consequenties van vertraging in de (externe) besluitvorming moeten zo snel mogelijk in kaart worden gebracht, zodat passende maatregelen kunnen worden genomen.

3. AANTAL EN DETAILNIVEAU DIALOOGPRODUCTEN

Er is uitvoerig gesproken over het aantal en het detailniveau van de dialoogproducten. Er is gekeken naar welke dialoogproducten *minimaal* in de dialoofase uitgevraagd moeten worden. De rest zou, projectafhankelijk, niet of op een meer beschrijvende wijze (minder detail en met uitwerking in preferred bidder fase) uitgevraagd moeten kunnen worden.

Het volgende beeld komt tot stand:

Uitwerking per fase	Rijkswaterstaat	Rijksgebouwendienst	Bouwend Nederland / ONRI	Financiën
Minimaal in dialoofase	<ul style="list-style-type: none"> - Managementplan - Deelplannen wensen - Projectplanning - Formaat Financieel Systeem - Beprijzen Lijstrisico's 	<i>(Nog in onderzoek)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Managementplan - Deelplannen wensen - Projectplanning - Formaat Financieel Systeem - Beprijzen Lijstrisico's - Risico-inventarisatie* - Verzekeringen* 	<ul style="list-style-type: none"> - Managementplan - Deelplannen wensen - Projectplanning - Formaat Financieel Systeem - Beprijzen Lijstrisico's - PvE Opdrachtnemer

*De aanvullingen vanuit de markt zijn benodigd voor het doen van een verantwoorde bieding en hangen ook samen met eisen die financiers aan een consortium stellen.

Er is een separate werkgroep ingesteld die beziet in hoeverre het detailniveau van een specifiek dialoogproduct kan worden gereduceerd. De Werkgroep Prestatie Meetsysteem zal haar advies separaat aan de Taskforce aanbieden en in dit document zal daar niet verder op worden ingegaan.

ADVIES WERKGROEP:

- De werkgroep adviseert de Taskforce PPS om er bij aanbesteders op aan te dringen de uitvraag zo veel mogelijk te beperken tot de essentiële onderdelen die worden meegenomen als noodzakelijke onderbouwing van een robuuste bieding, alsmede in de uiteindelijke EMVI-beoordeling. Andere onderdelen dienen meer op hoofdlijnen uitgevraagd te worden.
- De werkgroep adviseert de Taskforce PPS om er bij marktpartijen op aan te dringen om zich te beperken in de mate van detaillering van de bieding. Naar de mening van de werkgroep zouden marktpartijen zo min mogelijk extra producten moeten maken naast hetgeen in de uitvraag is benoemd.
- Financiers (met name banken) zoeken veel zekerheid, wat leidt tot behoorlijke transactiekosten. Volgens de marktpartijen zou kritisch gekeken moeten worden naar de 'uitvraag' van financiers in PPS-trajecten.

4. HOUDING EN GEDRAG, KENNISOPBOUW EN VERTROUWEN

Alle partijen hebben aangegeven dat houding en gedrag van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer in de aanbestedingsprocedure van groot belang is. Dit speelt zeker een rol nu er gebruik wordt gemaakt van de concurrentiegerichte dialoog. Deze ‘zachte kant’ heeft veel invloed op de uiteindelijke transactiekosten van een aanbesteding. Hierbij zijn vertrouwen en begrip voor wederzijdse belangen de sleutel tot een succesvol aanbestedingsproces.

ADVIES WERKGROEP:

De werkgroep adviseert de Taskforce PPS om er zowel bij opdrachtgevers als opdrachtnemers op aan te dringen om expliciet in de voorbereiding van aanbestedingen aandacht te hebben voor ‘houding en gedrag’. Hierbij adviseert de werkgroep om ook expliciet gebruik te maken van elkaars ervaringen (markt, overheid en onderling) op dit gebied.

Er zijn momenteel diverse instrumenten beschikbaar om daarbij te helpen:

- Gebruik van het DBFM-spel (RWS) en KLIK (Rgd) voordat de dialoog begint. De markt zou een soortgelijke training kunnen gebruiken.
- Evaluaties dienen een actief onderdeel uit te maken van de aanbesteding. Hierbij kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van Bouwreflectie.
- Een goede terugkoppeling van doorlopen aanbestedingen met betrokken tenderteams. Voor zover wenselijk worden de uitkomsten van deze evaluaties openbaar gemaakt. De geleerde lessen worden meegenomen in de doorontwikkeling van kennis en instrumenten bij zowel gegadigden als aanbesteders (bijvoorbeeld in leidraden en werkwijzers).
- Kick-off meeting met nadruk op elkaars belangen en hoe die worden geborgd. Waar mogelijk moet vroeg in het proces gezamenlijk worden opgetrokken en niet formeel contractueel worden gesproken.
- De werkgroep acht het cruciaal dat op essentiële plekken (m.n. directieniveau en tenderteams) binnen projectorganisaties mensen aanwezig zijn met de ‘juiste’ insteek en mentaliteit om echt vernieuwd aan de slag te gaan.
- Continuïteit in de projectorganisatie is van groot belang en dient geborgd te worden. Tussentijdse wisselingen vertragen het proces en kunnen het opgebouwde vertrouwen verminderen.



5. TENDERKOSTEN

Het deelnemen aan een aanbestedingsprocedure voor een DBFM(O)-contract kan leiden tot hoge transactiekosten. De bereidheid van gegadigden om mee te doen hangt af van een groot aantal factoren waarin elke partij eigen afwegingen maakt, zoals de projectgrootte, de duur van de tender, de snelheid van trechtering en gedetailleerdheid van de uitvraag. Het proces van integreren van ontwerp, bouw en onderhoud/exploitatie van een werk kost tijd en inspanning. Gegadigden maken vooraf een inschatting van de met de tender gemoeide kosten in combinatie met de geschatte kans dat een aanbesteding wordt gewonnen. Dit kan mede bepalen of wel of niet wordt deel genomen aan een aanbesteding.

De inspanning die door de gegadigden wordt geleverd kan ook worden gezien als het leveren van een dienst aan de aanbesteder. Tijdens de dialoog worden door de gegadigden de outputspecificaties, de vraagspecificaties en de risicoallocatie verbeterd en verscherpt. Het resultaat daarvan is terug te zien in biedingen die lager zijn dan het projectbudget van de aanbesteder.

Om de tenderkosten te beperken loont het de moeite om sneller te selecteren, de aanbestedingsprocedure qua doorlooptijd zo kort mogelijk te houden, minder detailniveau en uitgewerkte plannen te vragen aan de gegadigden. Deze punten zijn in dit document al eerder besproken. Aangezien gegadigden ook een dienst leveren in de dialoog mag van de aanbesteder wel worden verwacht dat deze een redelijke en proportionele tendervergoeding aan de gegadigden biedt.

Op het gebied van toekenning van tenderkostenvergoeding zijn goede stappen gemaakt. De tendervergoeding is door Rijkswaterstaat beleidstechnisch vastgesteld op 50% van de (door RWS) geschatte tenderkosten. De Rijksgebouwendienst heeft sinds februari 2009 een vergelijkbaar beleid dat neerkomt op een vergoeding van €700.000 tot €1.000.000.

ADVIES WERKGROEP:

- Rijkswaterstaat en de Rijksgebouwendienst hebben regelingen om een gedeelte van de door de gegadigden te maken kosten te vergoeden. De werkgroep adviseert om, voorafgaand aan de dialoofase, tussen aanbesteder en gegadigden afspraken te maken over de inschatting van de tenderkosten. Evenzo dienen de daadwerkelijk gemaakte tenderkosten, alsmede de bepalende cost drivers, in de evaluatie besproken te worden.