

SOURCINGSTRATEGIE

Project Warmtenet Muiderberg

Inkoop warmtenet

Doel

Deze sourcingstrategie bevat een aantal strategische keuzes om de optimale uitvraag te bepalen. Met dit document wordt een strategie bepaald waar latere beslissingen en keuzes in het inkoopproces op gebaseerd worden. Daarmee heeft iedereen in het project een gezamenlijk vertrekpunt en wordt uiteindelijk tijd bespaard. Dit betekent dat het document uitsluitend voor intern gebruik bestemd is.

Inhoudsopgave

Inleiding en samenvatting Verkavelingsstrategie	2
1. Inkoopbehoefte Warmtenet	4
Achtergrond Warmtenet	4
Context Warmtenet	4
Elementen:	4
Inkoopdoelstellingen Warmtenet	5
2. Omgeving Warmtenet	5
Stakeholder-analyse	5
Markt Warmtenet	5
3. Scoping opdrachten / verkaveling	6
Omschrijving:	6
Grove raming per leverancier:	6
4. 1 – Sourcingstrategie Leverancier 1	7
Inkoopafwegingen	7
Raming & budget	8
Risico's	9
Stappen en doorlooptijd	10
4. 2 – Sourcingstrategie Leverancier 2	11
Inkoopafwegingen	11
Raming & budget	12
Risico's	13
Stappen en doorlooptijd	14
4. 3 – Sourcingstrategie Leverancier 3	15
Inkoopafwegingen	15
Raming & budget	16
Risico's	16
Stappen en doorlooptijd	16
4. 4 – Sourcingstrategie Leverancier 4	16
4. 5 – Sourcingstrategie Leverancier 5	16
5. Planning	16

Inleiding en samenvatting Verkavelingsstrategie

Onderhavig document omvat de sourcingstrategie voor het beoogde warmtenet in Muiderberg. Voor de totstandkoming van dit document heeft het Warmtebedrijf Muiderberg B.V. een traject doorlopen waarin verschillende scenario's voor leveranciersselectie tegen elkaar zijn afgewogen. Uit dit traject is een voorkeursscenario gekomen voor de verkaveling van de verschillende fasen alsmede technische elementen. Deze sectie dient als een samenvatting om de processtappen en beweegredenen die ten grondslag liggen aan de keuze voor dit specifieke scenario bondig toe te lichten. Tevens bevat deze samenvatting een beknopt overzicht van de vervolgstappen.

Processtappen

Om de geschikte verkaveling te kiezen zijn er in december 2020 en januari 2021 diverse stappen doorlopen om kennis en inzichten te verzamelen:

December 2020

- o Marktconsultatie: In december is een marktconsultatie uitgezet naar een selectie van partijen. Het doel van de marktconsultatie was het verzamelen van kennis en inzichten van marktpartijen om een goed beeld te krijgen van (1) mogelijke scenario's aangaande de realisatie, aanleg en exploitatie van het warmtenet, en (2) de integrale (technische) kennis en kunde van partijen over de verschillende technische elementen. De deelnemende partijen waren Baas-Kuijpers, Ennatuurlijk, Visser&Smit Hanab, Siers, Eneco en Engie;
- o Opzet concept scenario's: Na de verwerking van de resultaten van de marktconsultaties, zijn op basis van de uitkomsten een viertal concept scenario's opgesteld:
 - o (1) Splitsing tussen Design & Build en een aparte leverancier voor Operate;
 - o (2) Samenvoegen Design, Build & Maintain bij één leverancier en een aparte leverancier voor Operate;
 - o (3) Eén integrale leverancier voor Design, Build, Maintain & Operate;
 - o (4) Percelen voor de technische elementen en één integrator.

Januari 2021

- o Dialogosessies met leveranciers: De vier concept-scenario's zijn verder uitgediept in dialogosessies met 3 leveranciers (Baas-Kuijpers, Ennatuurlijk en Visser&Smit Hanab);
- o Dialogosessies met vergelijkbare projecten: De vier concept-scenario's zijn ook besproken met vergelijkbare projecten (Ketelhuis en Thermobello);
- o Dialogosessies met potentiële strategische partners: Mogelijkheden voor partnerships zijn verkend met zowel Waternet als Firan;
- o Expertsessies: Alle inzichten vanuit de dialogosessies tezamen met scenario's en resultaten vanuit de marktconsultaties zijn voorgelegd aan een panel van experts bestaande uit Qirion, Waternet & Escoplan.

Gekozen scenario

Uit de marktconsultatie en verschillende dialogosessies is een voorkeursscenario naar voren gekomen. In het kort houdt dit scenario in dat er een splitsing wordt gemaakt tussen de warmteproductie en warmtedistributie waarvoor verschillende specialistische partijen worden geselecteerd. Een derde partij is samen met het warmtebedrijf verantwoordelijk voor het opdrachtgeverschap, de coördinatie en technisch beheer. Dit scenario biedt verhoogde kostentransparantie alsmede kwaliteit en voorkomt een eventuele lock-in. De voorziene partijen kunnen als volgt worden omschreven:

- o **Leverancier 1** is verantwoordelijk voor het ontwerp en de realisatie van de Productiefaciliteit en dient als partner die op lange termijn betrokken blijft bij onderhoud en deel van het technisch beheer daarvan. Deze leverancier is eveneens verantwoordelijk voor (de coördinatie) van het preventief onderhoud van het gehele warmtenet alsmede de prestatie en de verdere optimalisatie tijdens de exploitatiefase.
- o **Leverancier 2** is verantwoordelijk voor het detailontwerp, de realisatie en het correctief onderhoud (de storingsdienst) van het distributienet (hoofdtracés en aftakkingen);
- o **Leverancier 3** dient als strategisch partner die het Warmtebedrijf ondersteunt in het opdrachtgeverschap. Deze partij brengt de technische expertise in die nodig is om goed opdracht te kunnen geven en kan mogelijk ook een rol spelen in het borgen van de financiering. De rol van Leverancier 3 kan over tijd wijzigen (bijvoorbeeld afnemen wanneer de expertise in het warmtebedrijf zelf toeneemt);
- o **Leverancier 4** zal het administratief beheer (klantenservice en facturatie) op zich nemen. Leverancier 4 zal waarschijnlijk een derde gespecialiseerde partij zijn, zoals Om | Nieuwe Energie. Mogelijkheid is ook dat Leverancier 4 zal worden ingevuld door ofwel leverancier 1, ofwel leverancier 3, of het Warmtebedrijf zelf.
- o **Leverancier 5** richt zich op de binneninstallaties ná de aflevering in de woningen. Leverancier 5 zal waarschijnlijk worden ingevuld door beperkte selectie van lokale installateurs in Muiderberg. De binneninstallaties behoren tot het eigendom van de bewoners waardoor bewoners zelf een installateur uit de selectie kunnen kiezen.

Hoofdoorwegingen voor gekozen scenario en demarcaties

Er zijn een aantal hoofdcriteria en overwegingen te onderscheiden die hebben geleid tot de keuze voor w scenario:

- o Een demarcatie tussen ontwerp en realisatie van technische elementen en het inschakelen van een separaat ingenieursbureau voor het ontwerp wordt afgeraden;
- o De splitsing tussen hoofdtracés en aftakkingen wordt sterk afgeraden en het is daarmee verstandig dit als geheel in de markt te zetten;
- o Ongeveer 75% van de CapEx-kosten behoren toe aan de investeringen voor het distributienet. Om investeringskosten te optimaliseren is het daarom logisch marktwerking voor dit kavel te stimuleren;

- o Voor de productiefaciliteit zit de financiële optimalisatie met name in een zo optimaal mogelijk ontwerp en een continue optimalisatie gedurende de exploitatie. Daarmee worden de OpEx-kosten aanzienlijk verlaagd.
- o De splitsing tussen de productiefaciliteit en het distributienet lijkt relatief eenvoudig en is gunstig om de beste prijs-kwaliteit verhouding te garanderen;
- o Omwille van risicobeheersing t.a.v. de technische prestaties, is het verstandig Maintain en een deel van het technisch beheer (Operate) bij één leverancier onder te brengen;
- o Het kavel betreffende customer service en administratieve handelingen kan door een nader te bepalen partij of het Warmtebedrijf zelf worden ingevuld;
- o De inzet van lokale installateurs voor de binneninstallaties in woningen vanaf de afleverset lijkt logisch;
- o Het is raadzaam om vanuit het Warmtebedrijf betrokken te zijn bij technisch beheer en kennis en kunde in de loop van de tijd op te bouwen;
- o Om financiële draagkracht en/of technische expertise te borgen lijkt het logisch een strategische partner te selecteren en gedeeld opdrachtgeverschap vorm te geven.

Vervolgstappen

Na het afronden van de verkavelingsstrategie zijn er drie algemene vervolgstappen geïdentificeerd voor de leveranciersselectie:

- o (1) Het specificeren van de sourcingstrategie voor het gekozen scenario (de gekozen verkaveling);
- o (2) De voorbereiding en uitvoering van de aanbestedingen voor de verschillende kavels;
- o (3) Het daadwerkelijk selecteren en contracteren van de diverse leveranciers.

1. Inkoopbehoefte Warmtenet

Achtergrond Warmtenet

De missie van Warmtebedrijf Muiderberg B.V. is om samen met de bewoners de energietransitie naar een duurzame en betaalbare warmtevoorziening in Muiderberg te realiseren door:

- o Muiderberg te voorzien van duurzame warmte door middel van de aanleg van een coöperatief 70 graden warmtenet gebaseerd op aquathermie, waarvan bewoners mede-eigenaar zijn;
- o Bewoners te bewegen om mee te denken en te doen met het warmtenet;
- o Woningen van inwoners van Muiderberg vanaf 2022 aan te sluiten op het coöperatieve warmtenet om hun woning (in de toekomst) op een duurzame manier te verwarmen.

De uitgangspunten van het warmtebedrijf zijn:

- o De gebruikte energie is hernieuwbaar en opgewekt uit natuurlijke bronnen;
- o De warmte oplossing is niet duurder dan de huidige aardgas oplossing;
- o Met elkaar en bereikbaar voor iedereen.

De visie van het bedrijf past bij de interne missie van gemeente Gooise Meren, die gericht is op het nauw betrekken van inwoners, ondernemers en anderen bij het gemeentelijke beleid om zo ook zelfverantwoordelijkheid te dragen voor hun leefomgeving en voor elkaar en open in gesprek te gaan met elkaar wanneer inwoners een idee of initiatief hebben.

Op initiatief van Energiecoöperatie Wattnu zijn (in vertegenwoordiging van de bewoners) de plannen vormgegeven om in de wijk Muiderberg een warmtenet te realiseren. Warmtebedrijf Muiderberg B.V. is opgericht om als eigenaar van het net en opdrachtgever voor de aanleg, beheer en exploitatie te fungeren. De doelstelling van het warmtebedrijf is om in een gefaseerde aanpak in de gehele wijk Muiderberg het warmtenet uit te rollen en zoveel mogelijk bewoners aan te sluiten op het net. Daarnaast is de doelstelling van het warmtebedrijf (i.s.m. een technisch partner) het net te onderhouden en te exploiteren.

Bijzonder aan dit project is de samenwerking met een project vanuit de Gemeente Gooise Meren verantwoordelijk voor de vervanging van het riool. Deze samenwerking biedt een unieke "koppelkans" door bepaalde grondwerkzaamheden te combineren met behulp van een integrale aanpak.

Context Warmtenet

Warmtebedrijf Muiderberg B.V. heeft vanuit de Energiecoöperatie Wattnu de opdracht gekregen voor de uitvoering van Project Muiderberg. Dit project bestaat uit het voorbereiden en daadwerkelijk realiseren van een warmtenet in Muiderberg. Binnen het project zijn de volgende zes werkstromen actief:

- o (1) Projectmanagement & Risicomanagement;
- o (2) Techniek;
- o (3) Financiën;
- o (4) Leveranciersselectie;
- o (5) Organisatie;
- o (6) Communicatie & Participatie.

Het project bevindt zich op dit moment in de voorbereidingsfase. Het Warmtebedrijf beschikt over een Schetsontwerp (SO) voor het distributienet in Muiderberg en een Voorlopig Ontwerp (VO) voor de technische ruimte van de productiefaciliteit. Aan de hand van deze technische ontwerpen is een eerste Business case opgezet om de financiële haalbaarheid in kaart te brengen en zijn bewoners geïnformeerd en betrokken bij de plannen. Daarnaast is een (indicatieve) governance voor het Warmtebedrijf zelf opgesteld. Volgende stappen richten zich onder andere op het verder uitwerken van de business case en financiering, subsidies aantrekken, bewoners betrokken houden en committeren, en geschikte partners aantrekken.

Elementen:

Het warmtenet kan grofweg in drie technische elementen worden verdeeld:

- o (1) **Productiefaciliteit** om warmte uit het IJmeer te onttrekken en koude te lozen. De productiefaciliteit bestaat uit een aantal onderdelen namelijk:
 - Thermische Energie uit Oppervlakte (TEO)-installatie; ten behoeve van de onttrekking van water (en warmte) uit het IJmeer;
 - Warmte- en Koude Opslag (WKO)-installatie; ten behoeve van de opslag van de gewonnen warmte;
 - Centrale warmtepompen; ten behoeve van het verwarmen van het warmtenet naar 70 graden, zodat de warmte geschikt is voor de bereiding van warm tapwater en voor ruimteverwarming. De warmtepompen gebruiken de opgeslagen warmte in de WKO als bron;
 - Piekketel en -buffer; ten behoeve van de productie van extra warmte tijdens piekmomenten in de vraag;
 - Technische ruimte; ten behoeve van het plaatsen van de installaties van de productiefaciliteit.

- o (2) **Distributienet (hoofdleidingtracés en aftakkingen)** om de warmte te vervoeren van de productiefaciliteit naar de woningen. In het schetsontwerp zijn de hoofdleidingtracés opgedeeld in één hoofdtracé en drie sub-tracés. De sub-tracés lopen tot 1 meter over de perceelsgrens van de woning of het utiliteitsgebouw. De aftakkingen lopen vanaf 1 meter over de perceelsgrens tot en met de afleverset in de woning of het utiliteitsgebouw;
- o (3) **Binneninstallaties** waaraan de warmte met behulp van de afleverset wordt afgegeven om uiteindelijk te dienen voor ruimteverwarming en als warm tapwater. De binnen installaties variëren sterk per huis en worden in kaart gebracht door middel van schouwen door technische experts.

Inkoopdoelstellingen Warmtenet

De inkoopdoelstellingen zijn vooralsnog gelijk aan de projectdoelstellingen en worden samengevat in een vijftal doelstellingen:

- o **Leveringszekerheid naar bewoners**
Het is van belang dat de kwaliteit en servicezekerheid van de levering van warmte aan bewoners zo hoog mogelijk is. Op lange termijn moet het Warmtebedrijf zekerheid kunnen bieden aan bewoners
- o **Sluitende business-case**
Het is van belang dat de business-case voor het warmtenet sluitend is. Daarom is het wenselijk om de kosten zo laag mogelijk te houden en de kostentransparantie zo hoog mogelijk.
- o **Flexibiliteit en snelheid**
Om de koppelkans te benutten, is het noodzakelijk dat de aanleg van het warmtenet kan worden gecombineerd met het rioolproject. De realisatie moet hiervoor voldoende flexibel en snel zijn, met een modulaire opzet van de installaties.
- o **Invloed Warmtebedrijf**
Het warmtebedrijf wil een bepaalde invloed houden op het warmtenet tijdens de exploitatie zodat zij de belangen van de aangesloten bewoners naar wens kan behartigen. Het is daarentegen wel essentieel dat ook de leverancier een zeker belang heeft ten opzichte van het functioneren van het net
- o **Duurzaamheid**
Het warmtebedrijf streeft naar een CO₂-neutrale energieoplossing voor Muiderberg. Dit betekent dat het wenselijk is dat de mogelijke leverancier duurzaamheid integreert in zijn activiteiten (e.g. design, realisatie en exploitatie) binnen het warmtenet

2. Omgeving Warmtenet

Stakeholder-analyse

Er zijn meerdere stakeholders te onderscheiden binnen project Muiderberg, waarvan onder andere:

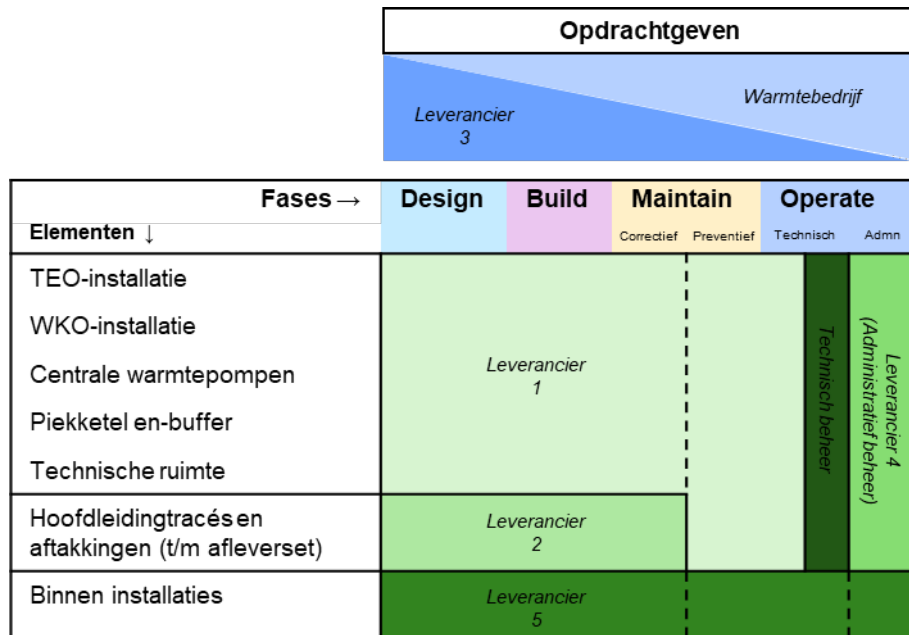
- o Gebruikers van het warmtenet;
 - Bewoners
 - Zakelijke eigenaren
 - Woningcoöperatie
- o Warmtebedrijf Muiderberg;
- o Energiecoöperatie Wattnu;
- o Gemeente Gooise Meren;
- o Potentiële partner Warmtebedrijf (Leverancier 3);
- o Dorpsraad Muiderberg;
- o Provincie NH;
- o Rijkswaterstaat;
- o Waterschap AGV.

Markt Warmtenet

In december 2020 is een marktconsultatie georganiseerd waaraan Baas Kuijpers, Eneco, Engie, Ennatuurlijk, Eteck, Siers en Visser&Smit Hanab hebben deelgenomen. In januari 2021 zijn dialoogsessies georganiseerd met Baas-Kuijpers, Ennatuurlijk en Visser&Smit Hanab. Meer informatie over potentiële gegadigden staat in hoofdstuk 4.

3. Scoping opdrachten / verkaveling

Onderstaand figuur 1 geeft het gekozen scenario weer, waarbij de verschillende technische elementen en fasen zijn onderverdeeld in kavels. Dit scenario is gebaseerd op kennis en inzichten vanuit de marktconsultaties alsmede de dialoogsessies met leveranciers, experts en vergelijkbare projecten.



Figuur 1: Scoping opdrachten/verkaveling

Omschrijving:

- o Twee verschillende partijen voor de technische elementen (Leverancier 1 en Leverancier 2). Knip tussen productiefaciliteit en het distributienet. Binnen installaties (na afleverzet) worden gerealiseerd door lokale installateurs;
- o Leverancier 1 is een partij die verantwoordelijk is voor het ontwerp en de realisatie van de Productiefaciliteit en dient als partner die op lange termijn betrokken blijft bij onderhoud en deel van het technisch beheer daarvan. Deze leverancier is eveneens verantwoordelijk voor het integrale Voorlopig Ontwerp en (de coördinatie van) het preventief onderhoud van het gehele warmtenet;
- o Leverancier 2 is een aannemer die verantwoordelijk is voor het Definitief Ontwerp, op basis van het integrale Voorlopig Ontwerp, de realisatie en het correctief onderhoud (de storingsdienst) van het distributienet. Mogelijk ook onderaannemer van leverancier 1 als het gaat om regulier onderhoud;
- o Leverancier 3 dient als strategisch partner die ondersteunt in het opdrachtgeverschap. Deze partij draagt (mogelijk) bij in het borgen van de financiering alsmede de technische expertise. De rol van Leverancier 3 en diens invloed kan, afhankelijk van het type partij, over tijd wijzigen;
- o Technisch beheer wordt voor een gedeelte gedaan door leverancier 1, maar mogelijk wil ook Warmtebedrijf Muiderberg een rol spelen in het technisch exploiteren en daarmee optimaliseren van de installaties;
- o Leverancier 4 is een partij die verantwoordelijk is voor het administratief beheer (klantenservice en facturatie). Kan mogelijk ook worden ingevuld door ofwel leverancier 1, ofwel leverancier 3, of het Warmtebedrijf zelf.
- o Leverancier 5 is een (beperkte) selectie van lokale installateurs die verantwoordelijk zijn voor de binneninstallaties ná de afleverzet. De binneninstallaties behoren tot het eigendom van de bewoners.

Opmerking: Op korte termijn dient nader uit gezocht te worden welke partij (naar waarschijnlijkheid Leverancier 1 of 3 of een separate partij) de leveringsvergunning inbrengt. Dit geldt ook voor de inkoop van energie (gas&elektra)

Grove raming per leverancier:

- o **Leverancier 1:** 5 mln. eenmalig, 300.000 euro op jaarbasis;
- o **Leverancier 2:** 14,5 mln. euro eenmalig, zeer beperkt op jaarbasis;
- o **Leverancier 3:** nog niet geraamd;
- o **Leverancier 4:** ongeveer 25.000-75.000 euro op jaarbasis op basis van 25-75 euro per aansluiting;
- o **Leverancier 5:** 1,0-2,0 mln euro op basis van 1.000 tot 2.000 euro per aansluiting.

4. 1 – Sourcingstrategie | Leverancier 1

Leverancier 1 levert de productiefaciliteit met alle bijbehorende elementen op basis van Design (D), Build (B), Maintain (M) en Operate (O), inclusief integrale Voorlopig Ontwerp en het preventief onderhoud en Operate voor het gehele warmtenet.

Inkoopafwegingen

Samenwerking

Kan meer/minder intensieve samenwerking meerwaarde bieden voor het realiseren van het projectresultaat (realiseren ambities, beheersen risico's of benutten kansen)?

Warmtebedrijf Muiderberg is voor de DBMO van de Productiefaciliteit en de MO van het distributienet op zoek naar een partner om gezamenlijk doelstellingen en ambities te realiseren. De leverancier zal daarom naar alle waarschijnlijkheid (zeer) langdurig bij het project betrokken zijn, waarbij intensieve samenwerking een grote rol zal spelen. Dit betekent voor de selectie van de juiste partner dat er een sterke focus nodig is op o.a. goede aansluiting tussen de visies en cultuur van beide partijen, de manier van samenwerken alsmede geschiktheidseisen met betrekking tot financiële en economische draagkracht voor continuïteit. Het prijsaspect zal voor deze leverancier minder dominant zijn.

Keuze contractvorm

Keuze tussen een input, throughput, output of outcome gebaseerd contract.

Er bestaan verschillende contractvormen. De contractvorm geeft aan of een leverancier wordt betaald op basis van input, throughput, output of outcome.

Het is mogelijk dat voor deze scope twee contracten benodigd zijn of een contract bestaande uit tenminste twee delen. Het eerste deel betreft de designfase. De leverancier wordt gecontracteerd om het design van de productiefaciliteit op te leveren in ruil voor een (vaste) vergoeding (outputcontract, fixed price). Het tweede contract betreft de Build, Maintain & Operate-fase (de uitvoering van het design). Hiervoor lijkt een contract op basis van outcome (prestatiecontract) geschikt. De leverancier is daarmee medeverantwoordelijk voor de prestaties van de technische elementen na oplevering, waardoor de risico's niet eenzijdig bij het Warmtebedrijf komen te liggen ('Skin in the Game'). Voorbeelden van zulke prestaties zijn de COP van het warmtepompsysteem, energieverbruik, de hoeveelheid te leveren duurzame warmte, het serviceniveau en de bijbehorende leveringszekerheid, etc.

Keuze contractduur

- o De relatie met Leverancier 1 is potentieel langdurig (25-30 jaar):
 - De bouw van de technische elementen kan 2 tot 3 jaar duren
 - Mogelijk 20-30 jaar Maintain & Operate, inclusief verlengingen. Tijdens de MO fase zal het niet eenvoudig zijn om van leverancier te wisselen.
- o Mogelijkheden om (al dan niet eenzijdig) het contract niet te verlengen:
 - Na 5 jaar – Periode na oplevering elementen gericht op kinderziekten
 - Iedere 5 jaar
 - Bij verkoop van de faciliteit

Keuze uit te nodigen gegadigden

Potentiële leveranciers:

- o Kuijpers (afhankelijk van 'harde' samenwerking met Baas B.V.);
- o DUBO;
- o Ennatuurlijk, Engie, Eteck;
- o Kelvin;
- o ETP.

Opmerking: Deze markt is op dit moment nog onvoldoende in beeld. Een eerste gesprek met DUBO lijkt een logische vervolgstap.

Keuze inkoopprocedure

Vanwege de focus op criteria rondom (langdurige) samenwerking, visie en continuïteit is het van belang dat de inkoopprocedure voldoende ruimte biedt om partijen op dergelijke criteria te toetsen. Dit proces kan intensief zijn voor zowel het warmtebedrijf als de gegadigden. Daarom is het raadzaam het aantal leveranciers om dit traject volledig mee te doorlopen te beperken. Hiervoor is een twee-fase procedure geschikt, bestaande uit een voorselectie en een gunningsfase. Tijdens de voorselectie zullen partijen worden geselecteerd op basis van ervaring en (financiële en economische) stabiliteit. De daaropvolgende intensievere gunningsfase zal op basis van gesprekken en workshops in het teken staan van het vinden van een geschikte match. Dit kan eventueel nog worden opgevolgd met een onderhandelingsfase.

Keuze selectie en gunningscriteria

- o Aandachtspunten bij **selectie**: Ervaring / referenties; Stabiliteit in het kader van continuïteit (financiële en economische draagkracht);
- o Aandachtspunten bij de **gunning**: Plan van Aanpak Design; Plan van Aanpak Maintain & Operate; Plan van Aanpak voor eventuele optimalisatie; Plan samenwerking met warmtebedrijf tijdens MO fasen; Prestaties; Mate waarin prestatiegerichte contractvoorwaarden geaccepteerd worden; Risicobeheersing.

Raming & budget

Onderstaande tabel geeft de indicatieve kostenraming weer voor het Warmtenet, met de elementen voor Leverancier 1 in lichtblauw gearceerd.

Fasen Elementen	Design	Build	Mainta in	Operate	Gas & Elektra	Administratief beheer
TEO-installatie	Al gedaan (VO)	€ 2.560.000	€ 82.000 p.j.		€ 1.000.000 p.j.	€ 25.000 - € 75.000 p.j.
WKO-installatie						
Centrale warmtepompen		€ 2.555.000	€ 41.000 p.j.			
Piekketel en-buffer						
Technische ruimte						
Hoofdleidingtracés en aftakkingen (t/m afleverzet) (incl. koppelkans)	Al gedaan (SO)	€ 14.560.000	€ 184.000 p.j.		Nihil	
Binneninstallaties <i><u>Deze kosten zijn voor de bewoners</u></i>	TBD	€ 800.000 - € 1.600.000	N.V.T.		N.V.T	
Totaal (excl. Binneninstallaties)	TBD	€ 19.675.000	€ 307.000 p.j.		€ 1.000.000 p.j.	€ 25.000 - € 75.000 p.j.

Opmerkingen

- o Alle bedragen zijn exclusief BTW en afgerond op duizendtallen;
- o Bedragen genoemd bij Build zijn de voorziene CapEx-kosten bij een volloop van 80%. In deze kosten is de koppelkansen meegerekend;
- o Bedragen genoemd bij Maintain en Operate zijn de OpEx kosten per jaar, gebaseerd op een percentage van de CapEx kosten, nadat alle CapEx is gerealiseerd van dat specifieke element. OpEx kosten nemen toe door inflatie;

- o Herinvesteringen zijn in deze tabel buiten beschouwing gelaten;
- o Kosten gerelateerd aan de binneninstallaties zijn voor de bewoners;
- o Op welke wijze (bij wie en door wie) gas&elektra zullen worden ingekocht dient nader te worden onderzocht;
- o Administratief beheer is op dit moment berekend met een vast bedrag per aansluiting (25-75 euro per jaar).

Risico's

Voor de opdracht kunnen verschillende risico's worden geïdentificeerd. Deze risico's verschillen per fase en kunnen worden ingedeeld in risico-categorieën. Onderstaande tabellen geven de risico's aan die per fase worden voorzien. Een actueel volledig overzicht, inclusief mitigatiemaatregelen, is te vinden in de overkoepelende risicomatrix.

Risico	Fase	Omschrijving
Warmtebedrijf moet na gunning de scope aanpassen	Ontwerp	Het risico is dat het warmtebedrijf na gunning de exacte scope nog moet aanpassen. Dit wordt bijvoorbeeld veroorzaakt doordat de scope afhankelijk is van keuzes van bewoners. Zij kunnen op het laatste moment besluiten toch wel of juist niet mee te willen doen. Impact is dat de overeenkomst aangepast moet worden en daar mogelijk hoge kosten aan verbonden zijn.
Leveranciers niet verantwoordelijk voor koppeling tussen delen van de opdracht	Realisatie, Operatie	Het risico, wanneer de gehele opdracht in delen wordt geknipt, is dat alle betrokken leveranciers geen verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de koppeling tussen de verschillende delen en voor het beheer en onderhoud van een ander deel van het te onderhouden warmtenet. Dit wordt veroorzaakt doordat de opdracht geknipt is (bijvoorbeeld een scheiding tussen aanleg warmteleidingen aanleg productiefaciliteit en operationeel beheer). De impact is dat het warmtebedrijf zelf een deel van de verantwoordelijkheid moet nemen en niet altijd kan terugvallen op een leverancier of dat de verantwoordelijkheid nog bij meerdere leveranciers ligt.
Onduidelijk wie verantwoordelijk is bij problemen	Maintain	Het risico is dat een probleem in de exploitatiefase (bv. een lek of warmteverlies) niet snel wordt opgelost omdat onduidelijk is welke partij verantwoordelijk is. Dit wordt veroorzaakt door een verdeling van verantwoordelijkheden die niet eenduidig is overeengekomen tussen alle partijen. De impact is dat problemen langzamer verholpen worden, waardoor onvrede kan ontstaan. Bovendien kunnen hogere kosten ontstaan.
Leveranciers onvoldoende flexibel om te aan te sluiten op planning rioolproject	Realisatie	Het risico is dat de capaciteit van leveranciers onvoldoende flexibel is om aan te sluiten bij de planning van het rioolproject Dit wordt veroorzaakt doordat er een onvoorspelbare en niet aaneengesloten planning ligt voor het rioolproject De impact is enerzijds dat er minder leveranciers inschrijven, de marktwerking wordt verstoord en het budget daarmee wordt overschreden De impact is anderzijds dat een leverancier onvoldoende doorgrondt wat de impact is, wilt en vervolgens alsnog niet in de flexibiliteit mee kan gaan
Te weinig concurrentie door complexe scope opdracht	Selectie	Het risico is dat de scope van de opdracht zodanig groot en complex is dat het aantal organisaties dat kan leveren (zeer) beperkt is. Dit wordt veroorzaakt doordat te veel verschillende competenties benodigd zijn (bv. leidingen aanleggen, onderhoud plegen, productiefaciliteit aanleggen en operationeel beheer). De impact is dat de kosten toe kunnen nemen en de onderhandelingspositie van het warmtebedrijf verzwakt.
Leverancier kan het project niet aan	Selectie	Het risico is dat de leverancier onvoldoende in staat blijkt om een project van deze omvang en complexiteit gecontroleerd uit te voeren. Dit wordt veroorzaakt doordat het warmtebedrijf onvoldoende kennis van de markt heeft om de geschiktheid van leveranciers te beoordelen. De impact is dat het de leverancier niet lukt om binnen budget en/of binnen de gestelde tijd de opdracht op te leveren."
Budgetoverschrijding door vragen van veel capabilities van leveranciers	Selectie	Het risico is dat de vraag zodanig is samengesteld dat de offertes die binnen komen boven budget zijn Dit wordt veroorzaakt doordat leveranciers een risico opslag zullen vragen op het moment dat zij worden gevraagd om meer capabilities te leveren en doordat het budget niet ruim is De impact is dat het budget wordt overschreden en er daarmee een onrendabele business case is"

Onvoldoende benutting van optimalisatie-mogelijkheden van productiefaciliteit	Operatie	Het risico is dat de operatie van de productiefaciliteit niet zo efficiënt en/of optimaal is als zou kunnen Dit wordt veroorzaakt doordat in de ontwerpfase onvoldoende tijd wordt besteed aan nagaan welke design criteria, verantwoordelijkheden en incentives kunnen bijdragen aan het verder optimaliseren van het warmtenet wanneer in gebruik De impact is dat de operationele kosten van het warmtenet hoger zijn dan nodig
Tussentijds faillissement van leverancier	Operatie	Het risico is dat de leverancier tussentijds failliet wordt verklaard en daarmee het partnerschap wordt beëindigd Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de markt voor aquathermie warmtenetten relatief nieuw is en de doorlooptijden lang De impact is dat het warmtebedrijf tussentijds verplicht is een nieuwe partner te zoeken met hogere kosten en verminderde dienstverlening als gevolg

Stappen en doorlooptijd

Onderstaande stappen en doorlooptijden zijn schattingen en gebaseerd op de huidige systematiek en inzet binnen het project. Dat betekent dat deze tijdslijnen indicatief zijn en worden beïnvloed door beslissingen aangaande toekomstige systematiek en inzet.

Om de gegadigden voor leverancier 1 goed te informeren, te challengen en te beoordelen wil het warmtebedrijf zich qua technische kennis versterken. De huidige insteek is dat leverancier 3 het warmtebedrijf hierin ondersteunt. Dit betekent dat de selectie van leverancier 1 idealiter pas start nadat leverancier 3 geselecteerd is. Een eerste stap in het vervolgtraject is om vast te stellen of de totale doorlooptijd voldoende ruimte laat voor deze ideale route. Wanneer dat niet het geval, zullen enkele stappen in de beide selecties, waaronder de stappen die onderstaand zijn weergegeven, ingekort, parallel en/of met extra inzet moeten worden doorlopen.

Vorbereiding		Selectie			Uitvoering	
Marktonderzoek en specificeren	Check en publicatie	Tenderperiode	Beoordeling	Onderhandelen en contract tekenen	Design	Build
Bereid tender voor	Goedkeuring aanpak en contract	Leveranciers maken offertes / workshops	Evaluatie van offertes op gunningscriteria	Eén op één onderhandeling	Ontwerp van de productie-faciliteit	Bouwen van faciliteit
1 maand	1 week	2 maanden	2 weken	2 weken		2 tot 3 jaar

- | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------|--|---|
| - Nader marktonderzoek | - Goedkeuring warmtebedrijf | - NVI beantwoorden | - Evaluatie offertes | - Onderhandeling met voorkeurs-leverancier | - Design door leverancier |
| - Offerteaanvraag maken | - Juridische controle | - Workshops met leveranciers | - Scoren gunningscriteria | - Juridische controle contract | - Meelopen, meedenken en controleren door opdrachtgever |
| - Sourcingstrategie finaliseren | | - Mogelijk een downselect | - Controle referenties | | |
| - Concept contract opstellen | | | | | |

4. 2 – Sourcingstrategie | Leverancier 2

Leverancier 2 levert het distributienet met alle bijbehorende elementen op basis van Design (D), Build (B) en het correctief onderhoud binnen Maintain (M).

Inkoopafwegingen

Samenwerking

Kan meer/minder intensieve samenwerking meerwaarde bieden voor het realiseren van het projectresultaat (realiseren ambities, beheersen risico's of benutten kansen)?

Het Warmtebedrijf is voor de Design, Build en het correctief onderhoud van het distributienet op zoek naar een partij die een kwalitatief zeer goed net kan realiseren voor een economisch voordelige prijs en eveneens een flexibele storingsdienst kan aanbieden. Naast de uitvoering van het correctief onderhoud, zal deze partij (waarschijnlijk) een minimale rol spelen op de lange termijn. Daarom zal van intensieve samenwerking op de lange termijn mogelijk niet nodig zijn.

Wel is intensieve samenwerking tijdens de Design fase van groot belang om de gewenste kwaliteit van het gehele project te borgen alsmede een integrale aanpak te kunnen hanteren met het Rioolproject. Daarom zijn factoren zoals flexibiliteit (in aanpak) belangrijk voor de selectie van de juiste partner.

De intensieve samenwerking zou bijvoorbeeld kunnen worden vormgegeven in een bouwteam, waarin mogelijk een derde partij (Leverancier 3) als vertegenwoordiger van het Warmtebedrijf zitting neemt.

Keuze contractvorm

Keuze tussen een input, throughput, output of outcome gebaseerd contract.

Er bestaan verschillende contractvormen. De contractvorm geeft aan of een leverancier wordt betaald op basis van input, throughput, output of outcome.

Het is aannemelijk dat ook voor deze scope twee contracten benodigd zijn of een contract bestaande uit tenminste twee delen. Het eerste deel betreft de designfase. De leverancier wordt gecontracteerd om het design van het distributienet op te leveren in ruil voor een (vaste) vergoeding (outputcontract, fixed price). Het tweede contract betreft de uitvoering. Ook dit contract zal op basis van output zijn. Op deze manier staat de leverancier garant voor de afgeleverde kwaliteit. Belangrijk daarom is het opstellen van het gewenste kwaliteitsniveau van het distributienet.

Keuze contractduur

- o De relatie met Leverancier 2 is met name gefocust op de Design & Build-fasen. Daarna blijft Leverancier 2 in beperkte mate betrokken via een (lange termijn) contract voor correctief onderhoud;
 - De Design & Build-fase van de technische elementen betreft 2-3 jaar
 - Mogelijk 20-25 jaar correctief onderhoud, inclusief verlengingen.
- o Mogelijkheden om (al dan niet eenzijdig) het contract niet te verlengen:
 - Iedere 5 jaar
 - Bij verkoop van de faciliteit

Keuze uit te nodigen gegadigden

Potentiële gegadigden:

- o SIERS;
- o Visser&Smit Hanab;
- o Heijmans (aanleg);
- o Veolia (beheer & onderhoud);
- o BAAS B.V.

Keuze inkoopprocedure

De scope van het distributienet omvat een groot gedeelte van de totale CapEx kosten. Vandaar dat een beste prijs-kwaliteit verhouding noodzakelijk is. Aannemelijk is om gebruik te maken van de marktdynamiek en meerdere partijen een initieel bod uit te laten brengen op basis van het reeds opgestelde SO. Daarom lijkt een één-fase procedure geschikt. De exacte vormgeving van de procedure is afhankelijk van de beschikbare tijd en de combinatie met het rioolproject.

Keuze selectie en gunningscriteria

- o Aandachtspunten bij **selectie**: Ervaring; Referenties; Flexibiliteit; Stabiliteit in het kader van continuïteit (financiële en economische draagkracht);
- o Aandachtspunten bij de **gunning**: Zeer goede kwaliteit; Economisch voordelige prijs; Flexibiliteit; Plan van Aanpak i.s.m. Rioolproject; Plan van Aanpak Design; Plan van Aanpak Maintain; Plan samenwerking met warmtebedrijf tijdens Design fase; Mate waarin gevraagde garantievoorwaarden geaccepteerd worden; Risicobeheersing;

Raming & budget

Onderstaande tabel geeft de kostenraming weer voor het Warmtenet, met de elementen voor Leverancier 2 in geel gearceerd.

Fasen Elementen	Design	Build	Main-tain	Operate	Gas & Elektra	Administratief beheer
TEO-installatie	Al gedaan (VO)	€ 2.560.000	€ 82.000 p.j.		€ 1.000.000 p.j.	€ 25.000 - € 75.000 p.j.
WKO-installatie						
Centrale warmtepompen		€ 2.555.000	€ 41.000 p.j.			
Piekketel en-buffer						
Technische ruimte						
Hoofdleidingtracés en aftakkingen (t/m afleverset) (incl. koppelkans)	Al gedaan (SO)	€ 14.560.000	€ 184.000 p.j.		Nihil	
Binneninstallaties <i><u>Deze kosten zijn voor de bewoners</u></i>	TBD	€ 800.000 - € 1.600.000	N.V.T.		N.V.T	
Totaal (excl. Binneninstallaties)	TBD	€ 19.675.000	€ 307.000 p.j.		€ 1.000.000 p.j.	€ 25.000 - € 75.000 p.j.

Opmerkingen

- o Alle bedragen zijn exclusief BTW en afgerond op duizendtallen;
- o Bedragen genoemd bij Build zijn de voorziene CapEx-kosten bij een volloop van 80%. In deze kosten is de koppelkansen meegerekend;
- o Bedragen genoemd bij Maintain en Operate zijn de OpEx kosten per jaar, gebaseerd op een percentage van de CapEx kosten, nadat alle CapEx is gerealiseerd van dat specifieke element. OpEx kosten nemen toe door inflatie;
- o Herinvesteringen zijn in deze tabel buiten beschouwing gelaten;
- o Kosten gerelateerd aan de binneninstallaties zijn voor de bewoners;
- o Op welke wijze (bij wie en door wie) gas&elektra zullen worden ingekocht dient nader te worden onderzocht;

- o Administratief beheer is op dit moment berekend met een vast bedrag per aansluiting (25-75 euro per jaar).

Risico's

Voor de opdracht kunnen verschillende risico's worden geïdentificeerd. Deze risico's verschillen per fase en kunnen worden ingedeeld in risico-categorieën. Onderstaande tabellen geven de risico's aan die per fase worden voorzien. Een actueel volledig overzicht, inclusief mitigatiemaatregelen, is te vinden in de overkoepelende risicomatrix.

Risico	Fase	Omschrijving
Warmtebedrijf moet na gunning de scope aanpassen	Ontwerp	Het risico is dat het warmtebedrijf na gunning de exacte scope nog moet aanpassen. Dit wordt bijvoorbeeld veroorzaakt doordat de scope afhankelijk is van keuzes van bewoners. Zij kunnen op het laatste moment besluiten toch wel of juist niet mee te willen doen. Impact is dat de overeenkomst aangepast moet worden en daar mogelijk hoge kosten aan verbonden zijn.
Leveranciers niet verantwoordelijk voor koppeling tussen delen van de opdracht	Realisatie, Operatie	Het risico, wanneer de gehele opdracht in delen wordt geknipt, is dat alle betrokken leveranciers geen verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de koppeling tussen de verschillende delen en voor het beheer en onderhoud van een ander deel van het te onderhouden warmtenet. Dit wordt veroorzaakt doordat de opdracht geknipt is (bijvoorbeeld een scheiding tussen aanleg warmteleidingen aanleg productiefaciliteit en operationeel beheer). De impact is dat het warmtebedrijf zelf een deel van de verantwoordelijkheid moet nemen en niet altijd kan terugvallen op een leverancier of dat de verantwoordelijkheid nog bij meerdere leveranciers ligt.
Onduidelijk wie verantwoordelijk is bij problemen	Maintain	Het risico is dat een probleem in de exploitatiefase (bv. een lek of warmteverlies) niet snel wordt opgelost omdat onduidelijk is welke partij verantwoordelijk is. Dit wordt veroorzaakt door een verdeling van verantwoordelijkheden die niet eenduidig is overeengekomen tussen alle partijen. De impact is dat problemen langzamer verholpen worden, waardoor onvrede kan ontstaan. Bovendien kunnen hogere kosten ontstaan.
Leveranciers onvoldoende flexibel om te aan te sluiten op planning rioolproject	Realisatie	Het risico is dat de capaciteit van leveranciers onvoldoende flexibel is om aan te kunnen sluiten bij de planning van het rioolproject Dit wordt veroorzaakt doordat er een onvoorspelbare en niet aaneengesloten planning ligt voor het rioolproject De impact is enerzijds dat er minder leveranciers inschrijven, de marktwerking wordt verstoord en het budget daarmee wordt overschreden De impact is anderzijds dat een leverancier onvoldoende doorgrondt wat de impact is, wint en vervolgens alsnog niet in de flexibiliteit mee kan gaan
Te weinig concurrentie door complexe scope opdracht	Selectie	Het risico is dat de scope van de opdracht zodanig groot en complex is dat het aantal organisaties dat kan leveren (zeer) beperkt is. Dit wordt veroorzaakt doordat te veel verschillende competenties benodigd zijn (bv. leidingen aanleggen, onderhoud plegen, productiefaciliteit aanleggen en operationeel beheer). De impact is dat de kosten toe kunnen nemen en de onderhandelingspositie van het warmtebedrijf verzwakt.
Vertraging doordat materialen te laat worden geleverd	Realisatie	Het risico is dat de leverancier in de uitvoering vertraging oploopt doordat zijn materialen niet op tijd geleverd worden. Dit wordt veroorzaakt doordat de vraag naar deze materialen in de huidige markt kan toenemen. Bovendien is al bekend dat de levertijd lang kan zijn. De impact is dat de volgtijdelijke aanpak met de rioolaannemer in gevaar kan komen, dat het gehele project vertraagd en dat onvrede ontstaat in de buurt.
Geen koppeling met warmtenet in de Eikenlaan	Realisatie	Het risico is dat het nieuw aan te leggen warmtenet niet gekoppeld kan worden aan het warmtenet in de Eikenlaan. Dit wordt veroorzaakt doordat de Eikenlaan eerder aanbesteed is en potentieel door een andere leverancier wordt aangelegd. De impact is dat extra kosten gemaakt moeten worden om de juiste aansluiting te verzekeren. Dit kan ook leiden tot vertraging.
Tussentijds faillissement van leverancier	Operatie	Het risico is dat de leverancier tussentijds failliet wordt verklaard en daarmee het partnerschap wordt beëindigd Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de markt voor aquathermie warmtenetten relatief nieuw is en de doorlooptijden lang De impact is dat het warmtebedrijf tussentijds verplicht is een nieuwe partner te zoeken met hogere kosten en verminderde dienstverlening als gevolg

Onvoldoende kwaliteit warmtenet	Selectie	Het risico is dat het distributienet niet aan bepaalde eisen voldoet waardoor de kwaliteit onvoldoende is Dit wordt veroorzaakt doordat in het selectietraject onvoldoende duidelijk is welke eisen gesteld moeten worden aan het net om reparaties achteraf te voorkomen De impact is dat hoge kosten gemoeid zijn met het later opgraven van stukken distributienet als gevolg van mankementen door gebrekkige kwaliteit
---------------------------------	----------	--

Stappen en doorlooptijd

Onderstaande stappen en doorlooptijden zijn schattingen en gebaseerd op de huidige systematiek en inzet binnen het project. Dat betekent dat deze tijdslijnen indicatief zijn en worden beïnvloed door beslissingen aangaande toekomstige systematiek en inzet.

Net als bij leverancier 1 geldt dat het warmtebedrijf zich qua technische kennis wil versterken om de gegadigden voor leverancier 2 goed te informeren, te challengen en te beoordelen. De huidige insteek is dat leverancier 3 het warmtebedrijf hierin ondersteunt. Dit betekent dat de selectie van leverancier 2 idealiter pas start nadat leverancier 3 geselecteerd is. Het is bekend dat de beschikbare tijd relatief krap is. Mede daarom is reeds besloten om in elk geval de selecties van leverancier 1 en 2 parallel op te starten. Bovendien biedt dit aanbidders de gelegenheid om een afweging te maken om op 1 of beide selecties in te schrijven en om al dan niet korting te bieden bij gunning van beide delen.

Een eerste stap in het vervolgtraject is om vast te stellen of de totale doorlooptijd voldoende ruimte laat om de parallelle selecties van leverancier 1 en 2 pas na selectie van leverancier 3 en volgend onderstaand stappenschema op te starten. Wanneer dat niet het geval, zullen enkele stappen in de beide selecties, waaronder de stappen die onderstaand zijn weergegeven, ingekort, parallel en/of met extra inzet moeten worden doorlopen.

Voorbereiding		Selectie			Uitvoering	
Marktonderzoek en specificeren	Check en publicatie	Tenderperiode	Beoordeling	Verificatie en contract tekenen	Design	Build
Bereid tender voor	Goedkeuring aanpak en contract	Leveranciers maken offertes	Evaluatie van offertes op gunningscriteria	Verificatie en contract ondertekening	Ontwerp van het distributienet	Aanleg van distributienet
2 maanden	1 week	1,5 maand	2 weken	1 week	5 maanden	2 tot 3 jaar

- Nader marktonderzoek
- Offerteaanvraag maken, inclusief gedetailleerde specificaties
- Sourcingstrategie finaliseren
- Concept contract opstellen

- Goedkeuring warmtebedrijf
- Juridische controle

- NVI beantwoorden

- Evaluatie offertes
- Scoren gunningscriteria
- Controle referenties

- Verificatiegesprek met beoogde leverancier
- Eventuele onderhandeling
- Juridische controle contract

- Design door leverancier
- Meelopen, meedenken en controleren door opdrachtgever

4. 3 – Sourcingstrategie | Leverancier 3

Leverancier 3 zal het Warmtebedrijf ondersteunen/delen in het opdrachtgeverschap en kan daarom worden gezien als een strategisch (financieel) partner

De sourcingstrategie voor Leverancier 3 is nog het minst ontwikkeld. Onduidelijk is nog hoe breed de scope van de opdracht van deze leverancier is. Een smalle scope waarbij uitsluitend technische expertise op uurbasis geleverd wordt is mogelijk, maar ook een langdurig partnerschap met een partij die naast expertise ook een leveringsvergunning en/of vermogen inbrengt en minderheidsaandeelhouder wordt. De scope moet eerst nauwkeuriger bepaald worden, voordat onderstaande inkoopafwegingen verder ingevuld kunnen worden. Daartoe zijn een aantal stappen voorzien, waaronder:

- Gesprek met Kelvin;
- Gesprek met Waternet;
- Onderzoeken eventuele andere kandidaten;
- Nauwkeurige planning om de beschikbare tijd te bepalen.

Inkoopafwegingen

Samenwerking

Kan meer/minder intensieve samenwerking meerwaarde bieden voor het realiseren van het projectresultaat (realiseren ambities, beheersen risico's of benutten kansen)?

Intensieve samenwerking voor een (waarschijnlijk) langdurige periode is essentieel. Daarom geldt dat voor de selectie van Leverancier 3 er een sterke focus nodig is op o.a. goede aansluiting tussen de visies en cultuur van beide partijen, de manier van samenwerken alsmede geschiktheidseisen met betrekking tot financiële en economische draagkracht, leveringsvergunning en/of bijdrage voor continuïteit. De precieze scheidslijn tussen de werkzaamheden van leverancier 3 ten opzichte van de andere leveranciers (met name leverancier 1) dient nader te worden bepaald. Deze is sterk afhankelijk van de potentiële kandidaten en de verschillende combinaties die kunnen worden gezocht, zoals hierboven beschreven staat.

Keuze contractvorm

Keuze tussen een input, throughput, output of outcome gebaseerd contract.

Er bestaan verschillende contractvormen. De contractvorm geeft aan of een leverancier wordt betaald op basis van input, throughput, output of outcome.

<<NTB>>

Keuze contractduur

<<NTB>>

Keuze uit te nodigen gegadigden

Potentiële gegadigden:

- o Waternet;
- o Ennatuurlijk;
- o Qirion;
- o Kelvin.

Opmerking: Deze markt is op dit moment nog onvoldoende in beeld. Extra gesprekken met (andere) partijen zijn nodig in de voorbereiding op, dan wel als onderdeel van, de selectie van leverancier 3..

Keuze inkoopprocedure

Vanwege de strategische aard van de partnerkeuze, is het van belang dat de inkoopprocedure voldoende ruimte biedt om partijen intensief te kunnen spreken. Vanwege het feit dat de scope op dit moment nog niet voldoende duidelijk is, is het lastig om in te schatten welk type partij het meest geschikt is.

Keuze selectie en gunningscriteria

<<NTB>>

Raming & budget

<<NTB>>

Risico's

<<NTB>>

Stappen en doorlooptijd

<<NTB>>

4. 4 – Sourcingstrategie | Leverancier 4

Leverancier 4 zal het administratief beheer (klantenservice en facturatie) op zich nemen. Leverancier 4 zal waarschijnlijk een derde gespecialiseerde partij zijn, zoals Om | Nieuwe Energie. Mogelijkheid is ook dat Leverancier 4 zal worden ingevuld door ofwel leverancier 1, ofwel leverancier 3, of het Warmtebedrijf zelf. Leverancier 4 kan mogelijk de energie inkoop verzorgen en de leveringsvergunning inbrengen.

De sourcingstrategie voor Leverancier 4 is nog niet ontwikkeld. Op dit moment heeft deze minder prioriteit ten opzichte van Leverancier 1, 2 en 3. De sourcingstrategie voor Leverancier 4 zal in een later stadium worden ontwikkeld, mede afhankelijk van de selectietrajecten rondom de overige leveranciers.

4. 5 – Sourcingstrategie | Leverancier 5

Leverancier 5 richt zich op de binneninstallaties ná de aflevering in de woningen. Leverancier 5 zal waarschijnlijk worden ingevuld door een beperkte selectie van lokale installateurs in Muiderberg. De binneninstallaties behoren tot het eigendom van de bewoners en bewoners kunnen zelf kiezen welke lokale installateur (uit de selectie) de binneninstallatie regelt.

De sourcingstrategie voor Leverancier 5 is nog niet ontwikkeld. Op dit moment heeft deze minder prioriteit ten opzichte van Leverancier 1, 2 en 3. De sourcingstrategie voor Leverancier 5 zal in een later stadium worden ontwikkeld.

5. Planning

Onderstaande planning is indicatief en gebaseerd op de voorziene vervolgstappen. De tijdslijnen zijn gebaseerd op de huidige werkwijze en inzet binnen het project en kunnen (significant) worden beïnvloed door de werkwijze en/of inzet anders in te vullen. Deze planning gaat uit van een start in de tweede week van februari. Voor Leverancier 3 zijn nog niet alle tijdslijnen opgenomen, behalve het zo snel mogelijk opstarten van initiële gesprekken om zo de scope van de opdracht voor leverancier 3 helder te stellen. Met name de randvoorwaarden op het gebied van de overall planning (i.c.m. het rioolproject) en het al dan niet inbrengen van financiering en een leveringsvergunning door leverancier 3 moeten scherper worden vastgesteld voordat de scope (en daarmee de sourcingstrategie) bepaald kan worden.

Ook voor Leverancier 4 en 5 zijn geen tijdslijnen opgenomen. Hier geldt dat de prioriteit op dit moment met name bij de andere leveranciers ligt, waardoor voor deze partijen op een later moment de sourcingstrategie en planning verder worden uitgewerkt.

Idealiter gezien is het meest wenselijk dat het duidelijk is welke partij de rol van Leverancier 3 zal vervullen alvorens Leverancier 1 en 2 worden geselecteerd. Op deze manier kan gezamenlijk en strategisch invulling worden gegeven aan het opdrachtgeverschap en aan de verdere selectie van partijen. Daarnaast is het aannemelijk om Leverancier 1 parallel aan of eerder te selecteren dan Leverancier 2, vanwege de integrale dimensionering en ontwerpen van de productiefaciliteit met het distributienet.

