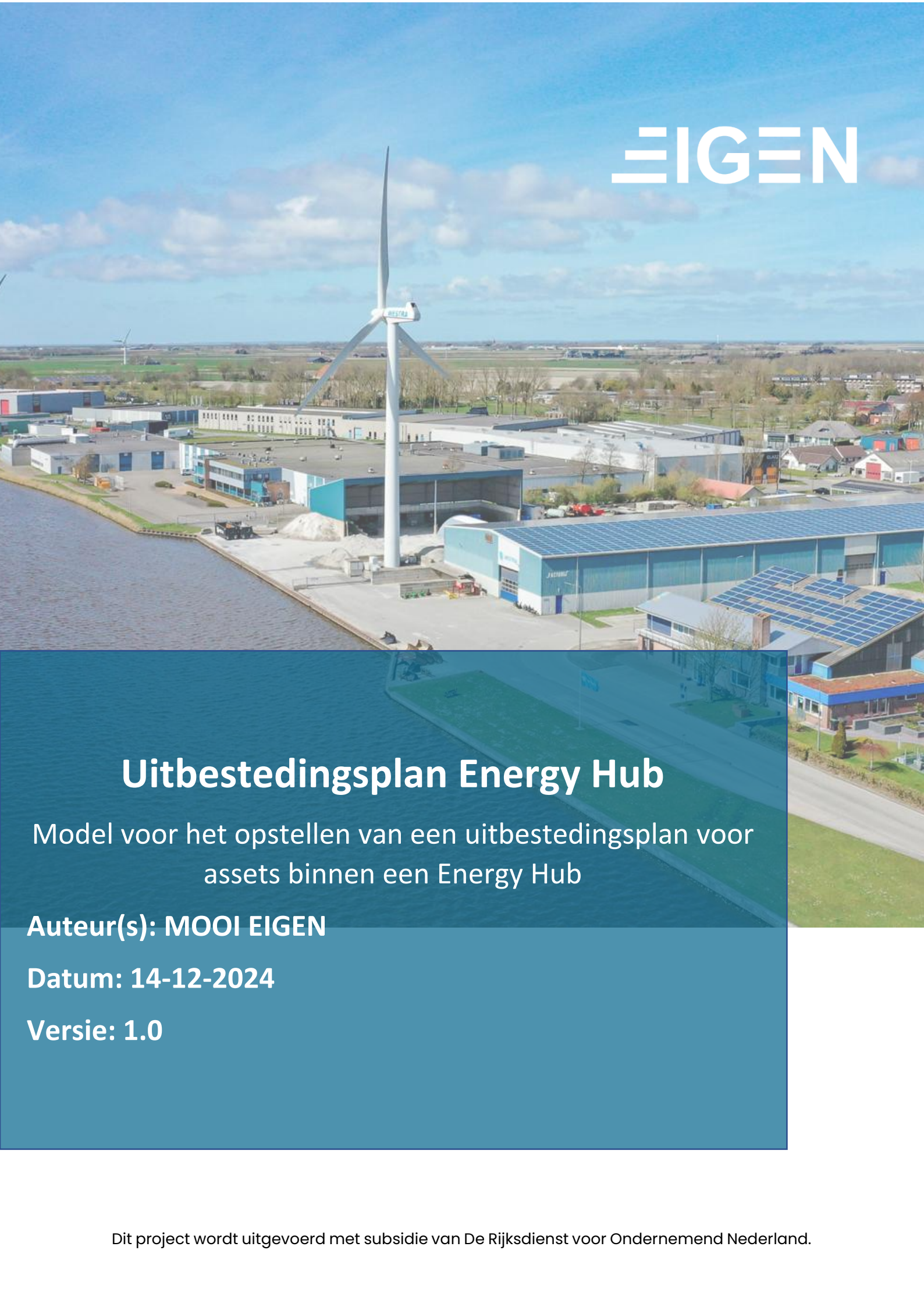


An aerial photograph of an industrial park. A large white wind turbine stands prominently in the center. To its right, a long industrial building has a roof covered in solar panels. The park is situated next to a body of water on the left. In the background, there are more industrial buildings and a residential area under a blue sky with scattered clouds.

EIGEN

Uitbestedingsplan Energy Hub

Model voor het opstellen van een uitbestedingsplan voor
assets binnen een Energy Hub

Auteur(s): MOOI EIGEN

Datum: 14-12-2024

Versie: 1.0

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
1. Inleiding.....	3
2. Het uitbestedingskader	5
2.1. Inbreng vanuit de ontwerpfase (minimumeisen en wensen)	5
2.2. Resultaat van de uitbesteding	5
2.3. Uitgangssituatie	5
3. Aanpak van de uitbesteding	9
3.1. Eisen aan de rechtspersoonlijkheid van inschrijvers.....	9
3.2. Geschiktheidseisen inschrijvers.....	9
3.3. Eisen te stellen aan de inschrijvingen	10
3.4. Aantal inschrijvers.....	10
3.5. Gunningsmethode	11
3.6. Tijdschema.....	12

1. Inleiding

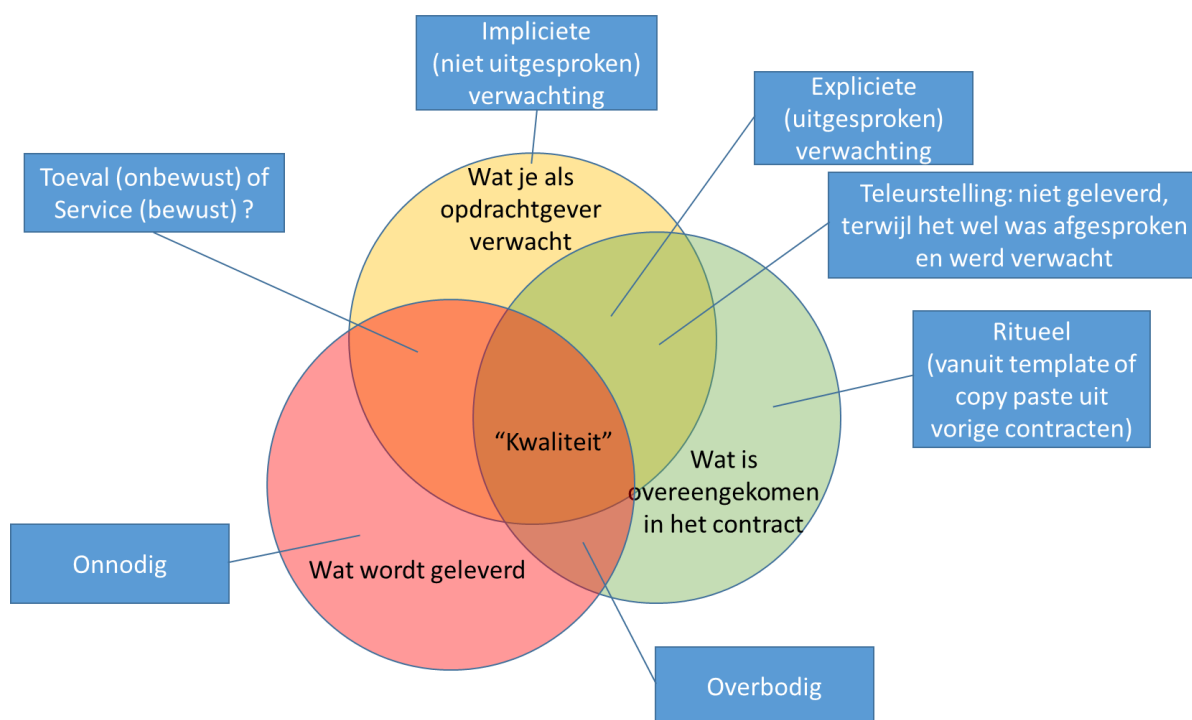
Dit document bevat handvatten, waarmee kan worden vastgelegd hoe de Energy Hub wordt gerealiseerd en door welke partijen. Dit document is bedoeld voor organisaties die niet gebonden zijn aan Europese aanbestedingsregels, zoals (semi)overheidsinstanties.

Daarbij is opengelaten of er (civiele) bouwwerkzaamheden zijn inbegrepen of niet.

Zodoende wordt beoogd inzicht te geven door de belangrijkste zaken aan te stippen waar men rekening mee moet houden. Er zal altijd een stuk maatwerk nodig zijn.

Een uitbestedingsplan is een dynamisch document, omdat omstandigheden kunnen veranderen en er sprake is van voortschrijdend inzicht. Figuur 1 brengt dat in beeld.

Een uitbestedingsplan verschaft inzicht in de wijze waarop keuzes worden gemaakt en vormt daarmee een kader ten behoeve van de besluitvorming. Het biedt mogelijkheden voor bijsturing en legt afspraken en gebeurtenissen vast.



Figuur 1 De discrepanties tussen verwachting, contract en levering

De discrepantie tussen verwachting en contract is te verkleinen door bijvoorbeeld de contractant/leverancier/aannemer in eigen woorden te laten uitleggen hoe hij/zij de functionele eisen gaat vertalen in een concrete installatie of aansluiting (eis interpretatie sessies), door de contractant te betrekken in de voorfase van de uitvraag of door een contractvorm te kiezen, waarin er intensief wordt samengewerkt.

De discrepantie tussen levering en verwachting is te verkleinen door bijvoorbeeld regelmatige on-site bezoeken te plannen en de spreekwoordelijke vinger aan de pols te

houden. Je kunt ook contractueel vastleggen dat er plannen gemaakt worden over hoe de fabricage of bouwmethodiek zal zijn, maar ook SAT en FAT toepassen. Dit zijn contractuele bepalingen die je als initiatiefnemer meer knoppen geven om aan te draaien. Het is uiteraard wel afhankelijk van het soort asset.

De discrepantie tussen levering en contract is te verkleinen door kwaliteitsborging toe te passen en incidenten en afwijkingen goed vast te leggen.

Rekening houden met veranderde omstandigheden kan door bij de start van het project een stuurgroep in te stellen, waarin de opdrachtgever, de leverancier/contractant en de beoogde gebruiker(s) vertegenwoordigd zijn. Dit speelt met name rond het laten bouwen en configureren van een bedrijfsvoeringsstelsel.

Een aanbestedingsplan is de verdere uitwerking van de Inkoopstrategie en -tactiek, die wordt gekozen voor het realiseren en exploiteren van de energy hub. De nadere uitwerking betreft dan o.a. het budget, de planning en de concrete aanpak met aanbestedingsvorm, minimumeisen en gunningscriteria. Verder biedt het mogelijkheden voor bijsturing en legt het afspraken en gebeurtenissen vast.

In het aanbestedingsplan kan ook een marktverkenning zitten en een analyse van de behoefte van de interne klant, waaruit dan rolt welke aanpak wordt voorgesteld. Door middel van een samenvatting van het plan, de aanbestedingsaanvraag, wordt dan akkoord gevraagd aan het bestuur van de coöperatie (of andere organisatievorm van de energyhub) voor het uitvoeren van de aanbesteding binnen de kaders van de aanvraag.

2. Het uitbestedingskader

Met het uitbestedingskader worden de aspecten en factoren benoemd die bepalend zijn voor de uitvoering van de werkzaamheden en het resultaat van de werkzaamheden.

2.1. Inbreng vanuit de ontwerpfase (minimumeisen en wensen)

- Verwijs naar de vraagspecificatie, waarin het ontwerp van de Energy Hub in functionele en leveranciersafhankelijke specificaties uiteen is gezet.
- Geef aan waar de raakvlakken/interfaces zitten met bestaande structuren en installaties.
- Geef aan welke onderwerpen belangrijk zijn voor de opdrachtgever en welke belangrijk zijn voor de organisatie die de energy hub gaat exploiteren en in stand houden.
- Welk budget is er beschikbaar?

2.2. Resultaat van de uitbesteding

Beschrijf hier het tastbare projectresultaat in termen van:

- Wanneer dient het te worden opgeleverd?
- Wat wordt er precies opgeleverd (welke installaties), hoe dragen deze installaties bij aan het functioneren van de Energy Hub en hoe ondersteunen deze installaties het exploitatiebedrijf in het leveren van haar diensten?
- Wat is het protocol voor overdracht aan het exploitatiebedrijf?
- Welke beschikbaarheidseisen zijn er gesteld voor de diensten van het exploitatiebedrijf in uren per jaar?
- Wat is de gewenste bedrijfszekerheid van de verschillende installaties in termen van gemiddelde tijd tussen twee opeenvolgende storingen (MTBF)?
- Hoe wordt geborgd dat gepland en niet-gepland onderhoud veilig en snel kan worden uitgevoerd?
- Hoe is de veiligheid van de installaties geborgd tijdens de normale werking en tijdens onderhoud?
- Hebben alle contractpartijen een gedeeld beeld bij het bovenstaande?

2.3. Uitgangssituatie

2.3.1. Het terrein

Geef een korte omschrijving van het terrein (indien van toepassing en de informatie beschikbaar is¹):

- Wat is de ligging en welke aanvoerroutes zijn er?
- Welke verontreinigingen zitten er in de bodem?
- Hoe diep ligt het grondwater?
- Wat is de bodemgesteldheid?

¹ Sommige informatie zal op te vragen zijn (zoals KLIC), soms moet er specifiek onderzoek worden gedaan (boringen/grondradar/proefsleuven graven)

- Waar liggen kabels en leidingen van derden?

2.3.2. Betrokken partijen

Geef hieronder de direct betrokken partijen, inclusief contactgegevens:

- Opdrachtgever, namens het ontwikkelbedrijf
- Netbeheerder
- Omgevingsdienst van de gemeente
- Waterschap

Geef hieronder de belanghebbenden, inclusief contactgegevens:

- Overige bedrijven op het bedrijventerrein
- Omwonenden
- Gemeenteraad
- Wethouder

2.3.3. Mogelijke knelpunten en kansen

Leg vast welke (on)gewenste gebeurtenissen invloed hebben op:

- De doorlooptijd
- Het uitvoeringsbudget
- De acceptatie van het projectresultaat

2.3.4. Mitigerende maatregelen

Beschrijf ook de kans dat ongewenste gebeurtenissen optreden, hoe je deze kans kan verkleinen en wat de impact is als ze optreden. Bedenk ook hoe je de impact kunt beperken. Deze kun je vastleggen in een **risico- en kansenmatrix**.

In de praktijk worden de volgende maatregelen het meest toegepast²:

Niet mitigeren:

- **Acceptatie**

Allereerst kun je ervoor kiezen om een risico simpelweg te accepteren. Dus ervoor kiezen niets te doen aan het risico. Dit is vaak het geval als het risico (kans x impact) kleiner is dan de risk appetite (de mate waarin je risico's wilt lopen). Er zijn ook risico's waar het veel meer geld kost om het risico te mitigeren dan dat de schade zal zijn. In een dergelijk geval ben je snel geneigd om het risico te accepteren. Ook als het risico geen invloed heeft op een doel van je organisatie, dan kun je een risico accepteren. Het risico heeft in dit geval geen invloed op je strategie en het succes van je organisatie. Uitzonderingen zijn risico's die je op basis van wet- en regelgeving moet mitigeren.

² Bron: <https://fullyincontrol.com/6-best-practices-voor-het-mitigeren-van-risicos/>

Strategieën, gericht op het verkleinen van de kans van optreden:

- **Vermijden**

Risicovermijding is kortgezegd het vermijden van acties of het stoppen van activiteiten waarvan wordt vermoed dat ze een bepaald risico met zich meebrengen. Deze risicomitigatie strategie wordt vaak gebruikt wanneer de gevolgen van een risico een te grote impact hebben en de kosten van de mitigatie van het risico niet gerechtvaardigd kunnen worden. Een organisatie kan er bijvoorbeeld voor kiezen om bepaalde zakelijke activiteiten of praktijken niet te ondernemen om blootstelling aan het risico te voorkomen. Denk hierbij aan het beperken van investeringen of het stoppen van activiteiten in potentiële oorlogsgebieden of landen, zoals in de USA, met te grote aansprakelijkheid risico's. Als je de activiteit stopt (of niet start), loop je de gerelateerde risico's ook niet meer.

- **Preventie**

Met deze strategie onderneem je preventieve maatregelen om de kans dat een risicogebeurtenis plaatsvindt te verkleinen. Hiervoor moeten de oorzaken van een risico in kaart gebracht worden om vervolgens maatregelen te treffen die de kans verkleinen dat de oorzaak zich voordoet. Zo kan een bliksemafleider ervoor zorgen dat er geen brand ontstaat door blikseminslag. Of je zorgt er bijvoorbeeld voor dat er van twee personen digitale handtekeningen nodig zijn om geld over te maken om financiële fraude te voorkomen en je plaats hekken om een etagevloer op een bouwplaats, zodat mensen niet naar beneden kunnen vallen.

Strategieën, gericht op het verkleinen van de impact:

- **Repressie**

Met repressieve maatregelen probeer je de impact van de gevolgen van een risico te verkleinen als het risico toch optreedt. Je brengt hiervoor dus de gevolgen in kaart en kijkt welke maatregelen je kunt nemen om de impact hiervan te beperken. Zo zorgen branddetectie, een sprinklerinstallatie en een ontruimingsinstallatie ervoor dat de schade door brand wordt beperkt. Regelmatige back-ups zorgen ervoor dat er zo min mogelijk data verloren gaat door malware of een kapotte harde schijf.

- **Verleggen/overdragen**

In het geval van risico-overdracht zorg je ervoor dat je de financiële gevolgen van een risico bij een derde partij neerlegt. Denk hierbij aan het afsluiten van een verzekering om bepaalde risico's af te dekken. De financiële schade als het risico optreedt wordt dan door de verzekeraar betaald. Een ander voorbeeld zijn algemene voorwaarden waarin je het risico van de voor een klant opgeslagen goederen of het risico tijdens transport bij de klant neerlegt. Gebeurt er iets met de goederen dan is dit het probleem van de klant.

- **Resilience**

Resilience (veerkracht), is gericht op het vergroten van de weerbaarheid van je organisatie tegen risico's in het algemeen. Resilience is de weerbaarheid van een

organisatie die wordt bepaald door een combinatie van de flexibiliteit en het absorptievermogen van een organisatie. Bij flexibiliteit kun je denken aan de handelingssnelheid van het (top)management, tot korte doorlooptijden van het aanpassen van polisvoorwaarden. Het absorptievermogen bepaalt hoeveel klappen een organisatie kan incasseren. Het eigen vermogen, de liquiditeit en de aandeelhoudersstructuur bepalen mede welke financiële klappen een organisatie kan incasseren. De weerbaarheid van medewerkers zal lager zijn in situaties van langdurige overbelasting of een ongezonde werkatmosfeer. Een grotere diversiteit aan producten, markten en klanten maakt de kwetsbaarheid op onderdelen kleiner.

2.3.5. Begroting uitvoeringskosten

De totale kosten voor de (detail)engineering, het inrichten van de bouwplaats, sloopwerkzaamheden, Balance of Plant werkzaamheden, leveren, aansluiten en testen van installaties wordt geraamd op circa <invullen> Euro, exclusief BTW en is als volgt onder te verdelen (richtlijn):

- Projectmanagement
- (Detail)engineering
- Voorbereidende kosten
- Balance of Plant
- Leveren, installeren, testen en inbedrijf stellen
- Onderhoud gedurende x jaar (preventief, correctief en adaptief)

Het is belangrijk om goed na te denken over dit budget en het zorgvuldig af te stemmen met alle belanghebbenden.

2.3.6. Tijdschema

Beschrijf de doorlooptijd van de verschillende projectonderdelen en de onderlinge afhankelijkheden. Hou hierbij rekening met levertijden, vakanties en weersomstandigheden.

Als richtlijn kun je denken aan de volgende aspecten:

- Waaruit bestaat de “minimum viable solution”? Met andere woorden: welk gedeelte moet als eerste worden opgeleverd?
- Welke werkzaamheden leggen het fundament voor het testen en inbedrijfstellen van installaties en moeten als eerste worden uitgevoerd?
- Hoe voorkom je dat verschillende uitvoerende partijen elkaar in de weg gaan lopen of onnodig tijd verspillen omdat ze niet verder kunnen voor de ander iets gedaan heeft?
- Hoeveel druk wil je leggen op de planning?
- Wat zijn de belangrijkste mijlpalen en meetmomenten?

3. Aanpak van de uitbesteding

3.1. Eisen aan de rechtspersoonlijkheid van inschrijvers

Voor de aanbesteding van de realisatie, zoals uitgewerkt voor de verschillende percelen komen in aanmerking de volgende rechtspersonen:

- Zelfstandige inschrijvers
- Werkmaatschappijen, een werkmaatschappij dient volledig bevoegd te zijn
- Groeps- en houdstermaatschappijen: men dient helder duidelijk te maken met welke werkmaatschappij(en) zal worden gewerkt
- Combinaties, elk van de combinanten is hoofdelijk aansprakelijk

Verder dient aan het volgende te worden voldaan:

- Alle inschrijvers dienen aan te geven welke onderaannemers zij willen inschakelen voor welk onderdeel van het werk
- Een partij mag slechts eenmaal inschrijven

3.2. Geschiktheidseisen inschrijvers

Er wordt wel/geen³ voorselectie gedaan. De volgende geschiktheidseisen kunnen van toepassing worden verklaard:

- Aantoonbare en relevante referenties (zowel technisch als financieel):
 - Over de laatste drie boekjaren dient een **<nader te definiëren jaarlijkse omzet>** aan werken in de **<passend bij het projectonderdeel>** te zijn gerealiseerd
 - In de afgelopen vijf jaren dient tenminste één soortgelijk werk op vakkundige en regelmatige wijze in Nederland te zijn uitgevoerd en tijdig opgeleverd, onder gelijke omstandigheden, met een **<nader te definiëren aanneemsom>**
 - Op basis van referenties dient te worden aangetoond dat ervaring aanwezig is met dergelijke gecompliceerde werken op bedrijventerreinen
- De aannemer/leverancier dient aan te tonen dat voldoende capaciteit aanwezig is om het werk binnen de gestelde tijdsplanning te kunnen realiseren
- De aannemer/leverancier dient aan te tonen dat voldoende expertise aanwezig is om het werk te kunnen realiseren

Aanvullende eisen aan combinaties:

- In geval van een combinatie dient elk van de deelnemers tenminste te voldoen aan 50% van de financieel-economische en technische eisen
- Bij een combinatie van twee inschrijvers zullen zij gezamenlijk moeten voldoen aan 120% van de financiële en technische eisen; Bij een combinatie van drie of meer inschrijvers zullen zij gezamenlijk moeten voldoen aan 150% van de financiële en technische eisen

³ Doorhalen wat niet van toepassing is

- De verhoogde omzet- en ervaringseisen gelden niet voor een combinatie die aantoont dat één van de deelnemers alleen al voldoen aan de financiële en technische minimumeisen

Tenslotte gelden de volgende eisen met betrekking tot financiële en economische draagkracht:

- De inschrijver moet over voldoende financiële en economische draagkracht beschikken om een continue dienstverlening door de aanvrager gedurende een langere periode te garanderen. Hiertoe dient de inschrijver de door een accountant geverifieerde jaarcijfers en de jaarrekening over het voorgaande jaar aan te leveren, inclusief de daarmee samenhangende ondertekende verklaring van de accountant dat de samenstelling van de verstrekte jaarcijfers in overeenstemming is met de in Nederland algemeen aanvaarde beginselen voor de financiële verslaggeving, dan wel met daarmee vergelijkbare internationaal aanvaarde beginselen.
- De inschrijver dient de balans, de jaarrekening van het meest recente boekjaar en de accountantsverklaring als definitieve bijlage bij te voegen.
- Het eigen vermogen dient meer dan 20% van het balanstotaal te bedragen.
- De liquiditeit, gedefinieerd als vlottende activa gedeeld door de kortlopende betalingsverplichtingen, dient groter te zijn dan 1.

3.3. Eisen te stellen aan de inschrijvingen

3.3.1. Alternatieve aanbiedingen

Alternatieven kunnen worden toegestaan mits ze voldoen aan de eisen qua gewenste functionaliteit, beschikbaarheid, bedrijfszekerheid, onderhoudbaarheid en veiligheid. Het betekent wel dat het beoordelen van de inschrijvingen meer werk met zich mee brengt.

3.3.2. Inschrijving civiele werkzaamheden

Inschrijving vindt plaats op basis van de formulieren zoals gestandaardiseerd in de RAW systematiek:

- Inschrijfbiljet (aanneemsom)
- Inschrijfstaat (ontleding van de aanneemsom)

Bij de inschrijving dienen tevens de documenten te worden opgenomen waaruit de geschiktheid van de inschrijver blijkt. Verder wordt een voorlopig werkplan gevraagd met daarin een planning voor de realisatie van de uit te voeren werkzaamheden.

3.4. Aantal inschrijvers

Men kan het aantal inschrijvers beperken door selectie vooraf. Als er een te groot aantal kandidaten wordt benaderd, neemt de kans tot een opdracht af waardoor de bereidheid om in te schrijven afneemt of men een offertevergoeding kan vragen om mee te doen, afhankelijk van de omvang van de opdracht.

3.5. Gunningsmethode

Drie veel gehanteerde gunningsmethoden zijn Laagste prijs, laagste levenscycluskosten en kleinste milieu impact (LCC) en als derde Beste Prijs-kwaliteitsverhouding (BPKV)⁴.

Let hierbij op dat kwaliteitscriteria in principe wensen zijn, waarmee een inschrijver punten kan verdienen om zich te onderscheiden. Een voorbeeld hiervan is levertijd.

3.5.1. Toelichting op LCC:

Let erop dat je bij de keuze voor dit criterium specificeert over welke periode het gaat (bijvoorbeeld 40 jaar) en hoe je de milieu impact specificeert (gebruik hiervoor de Monitor duurzaamheidsdoelstellingen). Met levenscycluskosten wordt bedoeld:

- kosten gedragen door de aanbestedende partij of andere gebruikers, zoals verwerving, gebruikskosten, onderhoudskosten en verwijderingskosten;
- kosten toegerekend aan externe milieueffecten, die verband houden met het product, de dienst of het werk gedurende de levenscyclus, mits hun geldwaarde kan worden bepaald en gecontroleerd;
- andere maatschappelijke kosten, zoals additionele zorgkosten en verlies aan arbeidsproductiviteit als gevolg van de aankoopbeslissing. Een voorwaarde voor het aanbesteden op maatschappelijke kosten is, evenzeer als bij externe milieukosten, dat de geldwaarde moet kunnen worden bepaald en gecontroleerd.

Door LCC te gebruiken als gunningscriterium of subgunningscriterium in de aanbestedingsprocedure, wordt de kwaliteit van de aanbesteding op 3 manieren verhoogd:

1. De aanbiedingen worden doorgerekend op levensduurkosten; daarmee wordt inzichtelijk wat de consequenties zijn van de aankoopbeslissing voor de kosten tijdens de gehele levensduur van het aangekochte product, dienst of werk. Op deze manier wordt duidelijk welke aanbieder werkelijk de meeste waarde biedt en dus hoe publieke gelden het beste worden besteed.
2. Inschrijvers worden gestimuleerd om na te denken over de lange termijn-kostenconsequenties van hun aanbieder. Daarmee zal de kwaliteit van de aanbiedingen in de breedte hoger worden.
3. Inschrijvers worden gestimuleerd om te innoveren om de LCC te verlagen. Daarnaast maakt het inzicht in de beheer- en onderhoudskosten het voor de aanbestedende dienst mogelijk om alvast de nodige gelden te reserveren en dus haar geldstromen beter te beheersen. De bedrijven, de (lokale)overheid en de markt worden beter van het gebruik van LCC als gunningscriterium.

⁴ Doorhalen welke niet van toepassing is

Voor meer info over dit criterium kun je ook de [factsheet](#) raadplegen.

3.5.2. Toelichting BPKV:

Let erop dat je bij de keuze voor deze methode ook de kwaliteitsaspecten eenduidig formuleert inclusief de weegfactoren. Formuleer de (sub)gunningscriteria zo dat alle inschrijvers in staat zijn deze criteria op dezelfde wijze te interpreteren en je als aanbestedende partij de inschrijvingen op objectieve wijze kunt beoordelen.

3.6. Tijdschema

Hou rekening met een doorlooptijd van het proces van minimaal 3 maanden in het meest gunstige geval. Als het tegenzit kan het zo maar 6 maanden langer duren. Een en ander is sterk afhankelijk van de voorbereiding, de scope, het budget, de complexiteit en de marktomstandigheden.