



Marktconsultatie

ERP Financiën & Inkoop

Leidse Regio

(gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude)

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
a. Aanleiding	3
b. Doel Marktconsultatie	3
c. Resultaten Marktconsultatie	3
d. Leringen uit vorige aanbesteding	3
2. Procedure Marktconsultatie	5
a. Planning	5
b. Contact & Communicatie	5
c. Demonstratie & Q&A	5
3. Voorwaarden	7
a. Instemming Marktconsultatie Document	7
b. Afwezigheid van Rechten	7
c. Vertrouwelijkheid	7
d. Taal	7
4. Gemeente Leiden	8
5. Huidige en Toekomstige Situatie	9
a. Huidige Situatie	9
b. Toekomstige Situatie	11
6. Voorgenomen Aanbesteding	15
a. Procedure Aanbestedingstraject	15
b. Concept Planning Aanbestedingstraject	15
c. Voorwaarden (GIBIT)	16
d. Contract	16
7. Schriftelijke Vragenlijst	17
Bijlage 1: Marktconsultatie vragenlijst	18
Bijlage 2: Overzicht Architectuur Huidige Situatie	23

1. Inleiding

De afdelingen financiën en inkoop van de gemeente Leiden en haar partnergemeenten (hierna te noemen: opdrachtgever) heten uw interesse als marktpartij (hierna te noemen: leverancier) in onze marktconsultatie voor een nieuw financieel (ERP) systeem van harte welkom. Wij begrijpen dat de implementatie van een nieuw financieel (ERP) systeem een belangrijke en ingrijpende onderneming is en waarderen de tijd en moeite die u zult investeren om op dit document te reageren. Het einddoel is om een financieel (ERP) systeem te identificeren dat aan onze veranderende behoeften voldoet en ons in staat stelt de inwoners en bedrijven van de Leidse regio beter van dienst te zijn.

a. Aanleiding

De opdrachtgever gebruikt een verouderd ERP-systeem dat niet meer adequaat aan onze behoeften voldoet. Daarom willen we ons ERP-systeem moderniseren en ervoor zorgen dat het gebruiksvriendelijk, efficiënt en betrouwbaar is. Onze vorige poging om het systeem te vervangen was niet succesvol, wat ons heeft doen beslissen om deze marktconsultatie uit te zetten.

b. Doel Marktconsultatie

Het doel van deze marktconsultatie is om informatie te verzamelen van potentiële leveranciers over hun financieel (ERP) systeem en het meest geschikte systeem voor de opdrachtgever te identificeren. We streven ernaar om een financieel (ERP) systeem te selecteren dat onze activiteiten stroomlijnt, de dienstverlening en gebruikerservaring verbetert, onze interne dienstverlening naar een hoger niveau brengt, en ons in staat stelt om effectief te reageren op de veranderende behoeften van onze burgers en bedrijven.

c. Resultaten Marktconsultatie

We verwachten dat deze marktconsultatie ons in staat zal stellen om meer informatie en duidelijkheid te krijgen over de specificaties, kenmerken en unieke functionaliteiten van uw financieel (ERP) systeem. De informatie die we met deze marktconsultatie trachten in te winnen betreffen diverse onderwerpen. De onderwerpen zullen in hoofdstuk 7 van dit document verder uitgelicht worden. In bijlage 1 van dit document vindt u een vragenlijst over de desbetreffende onderwerpen. De opdrachtgever maakt op basis van de resultaten een geanonimiseerde en generieke samenvatting van de uitkomsten en deelt deze met de kandidaten van de marktconsultatie.

d. Leringen uit vorige aanbesteding

Het vorige implementatieproject is voortijdig stopgezet en de beoogde resultaten zijn niet bereikt. Er is hierop een rapport geschreven. Dit rapport bevat een evaluatie van de kwaliteit, tijd en kosten van het project, evenals aanbevelingen voor een nieuw inkoop- en implementatieproject.

De implementatie van het project vanaf 2022 verliep niet zoals gewenst en er waren zorgen m.b.t. de voortgang wat betreft tijd en kwaliteit. Ondanks de inspanningen van het Servicepunt71 (Servicepunt71 is nu onderdeel van de gemeente Leiden), om de situatie te keren, is na zorgvuldige overweging door de Stuurgroep, SGB overleg (Secretarissen Gemeentelijke Bedrijfsvoering) Het College besloot het project stop te zetten. De projectdoelstellingen zijn niet gehaald. Dit had meerdere oorzaken, maar in essentie was het systeem bij aflevering niet volledig ontwikkeld. De implementatieaanpak en bijbehorende planning sloten niet aan bij het product, wat resulteerde in veel complicaties en vertragingen in het implementatieproces. Het opgestelde rapport is opgesteld door de projectleider, verschillende belanghebbende partijen en betrokkenen, waaronder contractpartner Servicepunt71. In het rapport zijn verschillende aanbevelingen gedaan die meegegeven zijn voor een volgende implementatie van een financieel (ERP) systeem. Deze zijn van groot belang voor de opdrachtgever en daarom bijgevoegd aan deze marktconsultatie ter bevordering van de context:

Project architectuur

In de vorige niet-succesvolle aanbesteding en implementatie is gekozen voor een SaaS ERP-systeem. Bij toekomstige projecten is geadviseerd om meer opties te verkennen en kaders te definiëren voor financiële organisatie, informatievoorziening en technische vereisten in een project start architectuur. Dit zal helpen bij de keuze voor het beste systeem, de aanbesteding en de Proof of Concept (PoC).

Marktconsultatie en aanbesteding met PoC

Er is geadviseerd om meer tijd te nemen voor de marktconsultatie om de beste systeemoplossing te selecteren en de implementatiestrategie uit te werken. Ook is er geadviseerd om een PoC uit te werken om de werking van het systeem aan te tonen.

Verzakelijken in afspraken

Er is geadviseerd om de relatie met de leverancier te verzakelijken door concrete afspraken te maken en deze duidelijk vast te leggen. Stuur aan op SMART afspraken zoals vastgelegd in de stuurgroep overleggen en het addendum op de overeenkomst. Dit zal van belang zijn bij de samenwerking met de toekomstige leverancier/implementatiepartner.

Sturen op afspraken en mijlpalen

Er is geadviseerd om bij het komende aanbesteding- en implementatietraject een goede samenwerking tussen de opdrachtgever en de leverancier te bewerkstelligen. Daarvoor is het nodig dat er op elk gespreksniveau duidelijke afspraken worden gemaakt en ook worden vastgelegd. Indien nodig moet er kunnen worden terugvallen op vastgestelde gespreksverslagen waarin SMART afspraken staan geformuleerd.

Proces eigenaar/ Product Owner

Het projectteam heeft er belang bij een project binnen de gemaakte afspraken over tijd, geld en kwaliteit af te ronden. Dit vraagt soms om inrichtingsbesluiten die buiten het mandaat van het projectteam vallen omdat het bijvoorbeeld impact heeft op de bemensing en taak- en rolverdeling binnen de beheerorganisatie. Het is van belang dat vooraf duidelijk is wie de proces- en beleidseigenaren zijn om benodigde inrichtingskeuzes vast te stellen.

Informatievoorziening

Informatievoorziening, waaronder ook rapportages en koppelingen wordt verstaan, wordt als aparte expertise beschouwd. Een aparte technische specialist (IV projectleider) zal onderdeel uitmaken van het projectteam.

Risico management

Bij het vorige project is er onvoldoende geanticipeerd op toekomstige situaties en eventuele complicaties. Bij de komende implementatie is het belangrijk om tijdig vooruit te kijken om beter bestand te zijn tegen onvoorziene/ongewenste situaties. Dit is te realiseren binnen het project door risico management onderdeel te laten zijn van de sturing. Bij de mislukte implementatie lag alle inzet en focus op het laten slagen van de implementatie. Dat is op zich goed, maar er waren geen maatregelen gekoppeld aan het niet behalen van project milestones. Hierdoor werden de plannings niet altijd nageleefd, met verdere complicaties en vertragingen als gevolg.

2. Procedure Marktconsultatie

Deze marktconsultatie is middels het TenderNed platform gepubliceerd. Het staat alle potentiële leveranciers vrij om deel te nemen en hun input aan te leveren. Op basis van de ontvangen input zal de opdrachtgever vervolgens een afweging maken welke leveranciers uit worden genodigd voor het geven van een demonstratie inclusief Q&A aanvullend op hun schriftelijke antwoorden. Deze demonstratie en Q&A zal conform de onder a genoemde planning worden gepland.

a. Planning

De marktconsultatie zal conform onderstaande planning worden uitgevoerd.

Datum	Procestappen
Week 22 (30 mei 2023)	Publicatie vragen marktconsultatie
Week 22, 23, 24	Reactietijd leveranciers
Week 24 (Woe 14 juni 2023, 10:00 uur)	Indienen antwoorden marktconsultatie
Week 25	Analyseren uitkomsten schriftelijke vragenronde
Week 26 (Ma 26 en di 27 juni 2023)	Demonstratie en Q&A
Uiterlijk week 29 (vrijdag 21 juli)	Opleveren rapport marktconsultatie aan leveranciers

b. Contact & Communicatie

Communicatie met betrekking tot deze marktconsultatie verloopt via TenderNed (www.TenderNed.nl), tenzij uitdrukkelijk anders aangegeven. Via TenderNed is het mogelijk via de berichtenmodule om vragen te stellen aan onderstaande contactpersonen. Daarnaast dient ook de beantwoording van deze marktconsultatie via TenderNed plaats te vinden. Namens de opdrachtgever zijn de volgende contactpersonen bereikbaar voor vragen.

Contactpersoon	Esther Schepers, Senior Inkoopadviseur
Tweede contactpersoon	Naomi Klomp, Inkoopadviseur
Organisatie en afdeling	Gemeente Leiden, Team Inkoop en Contractmanagement
Telefoonnummer	Esther Schepers: 06 – 31 67 59 32 Naomi Klomp: 06 – 34 21 30 09
Adres	Tweelingstraat 4, 2312 LX Leiden

c. Demonstratie & Q&A

Doel

Het doel van de Demo en Q&A sessie is om een beter beeld te krijgen bij de oplossingen in de markt en aanvullende vragen te kunnen stellen naar aanleiding van de schriftelijke vragenronde. Daarnaast kunnen potentiële leveranciers van financiële (ERP) systemen eventuele vragen stellen over de marktconsultatie en de vereisten van de opdrachtgever.

Opzet

De opzet van de Q&A sessie wordt vanuit inkoop te zijner tijd met de deelnemers aan de marktconsultatie gedeeld. Op dat moment zal er ook worden aangegeven welke vragen de opdrachtgever graag beantwoord wil zien in de demonstratie.

Potentiële leveranciers kunnen vooraf vragen indienen die tijdens de sessie zullen worden beantwoord. De vragen zullen door een panel worden beantwoord, bestaande uit vertegenwoordigers van de opdrachtgever en Deloitte. De sessie zal worden gemodereerd door de opdrachtgever.

Deelnemers

Deelnemers aan de vraag- en antwoordsessie zijn potentiële leveranciers van financiële (ERP) systemen, de opdrachtgever en Deloitte. Vertegenwoordigers van de opdrachtgever en Deloitte zullen de vragen beantwoorden en eventuele verduidelijking bieden.

Duur & planning

De sessie zal plaatsvinden op een nog te bepalen datum en tijdstip, afhankelijk van de beschikbaarheid van de deelnemers. Potentiële leveranciers worden uitgenodigd om zich vooraf aan te melden voor de sessie en om hun vragen in te dienen. De opdrachtgever zal alle deelnemers op de hoogte stellen van de definitieve planning en de details van de sessie.

3. Voorwaarden

De voorwaarden die opdrachtgever in deze marktconsultatie procedure hanteert zijn in dit hoofdstuk opgenomen.

a. Instemming Marktconsultatie Document

Door het indienen van de beantwoording gaat u als leverancier met de voorwaarden akkoord.

b. Afwezigheid van Rechten

Leveranciers kunnen geen rechten ontleen aan deze marktconsultatie dan wel iedere vorm van informatie die betrekking heeft op deze marktconsultatie en eventuele vervolgstappen. De opdrachtgever mag de informatie die voortkomt uit deze marktconsultatie gebruiken voor het verder vormgeven en inrichten van de aanbestedingsprocedure om te komen tot een nieuw financieel (ERP) systeem. Leveranciers zijn zich hiervan bewust en aanvaarden het feit dat zij geheel voor eigen rekening en risico meedoen aan deze marktconsultatie.

c. Vertrouwelijkheid

De leverancier mag de gegevens die de opdrachtgever in verband met deze marktconsultatie ter beschikking stelt alleen gebruiken voor het doel waarvoor ze zijn verstrekt. De opdrachtgever zal de schriftelijke reacties met vertrouwelijkheid behandelen en enkel geanonimiseerd opnemen in het eindrapport van de marktconsultatie. Publiciteit met betrekking tot dit project is alleen toegestaan met schriftelijke toestemming van de opdrachtgever. Het geanonimiseerde eindrapport zal onderdeel uitmaken van de verdere aanbestedingsprocedure.

d. Taal

De beantwoording van deze marktconsultatie en eventuele correspondentie dienen in de Nederlandse taal te zijn geschreven. De opdrachtgever hanteert deze taal eis als minimumeis bij deze marktconsultatie en daaropvolgende aanbestedingsprocedure.

4. Gemeente Leiden

Organisatie

De organisatiestructuur van Opdrachtgever omvat zes clusters en drie instellingen.

Clusters:

1. Interne Dienstverlening en Advisering (IDA);
2. Publiekszaken, Handhaving en Veiligheid;
3. Stedelijke Ontwikkeling;
4. Participatie en Maatschappelijke Ontwikkeling;
5. Beheer;
6. Projectbureau.

Instellingen:

1. De Zijl Bedrijven (DZB) Leiden;
2. Erfgoed Leiden en omstreken;
3. Museum de Lakenhal.

Leidse Regio

Gemeente Leiden, is centrumgemeente en heeft met de drie partnergemeenten, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude een dienstverleningsovereenkomst, hierna te noemen Leidse Regio. Hierin staat hoe de bedrijfsvoering dienstverlening is geregeld en hoe gemeente Leiden deze verzorgt aan de drie partnergemeenten en aan het samenwerkingsorgaan Holland Rijnland.

Cluster Interne Dienstverlening en Advisering (IDA)

Cluster Interne Dienstverlening en Advisering (IDA) bestaat sinds 1 januari 2023, voorheen Servicepunt71. IDA levert diensten op het gebied van bedrijfsvoering aan de Leidse Regio. IDA zorgt onder andere voor Informatievoorziening en ICT, HRM, Facilitaire zaken, Juridische zaken, Archivering, Financiën, Inkoop en Contractmanagement. Daarnaast houden collega's zich voor Leiden bezig met de planning & control cyclus, organisatieontwikkeling, communicatie met en naar de stad, en advies en ondersteuning aan bestuur en directie. In totaal werken er ruim 500 medewerkers en daarmee is IDA het grootste cluster van de gemeente Leiden.

Begroting

Op de website van de gemeente Leiden zijn de jaarstukken gedeeld waar tevens informatie over de organisatie is opgenomen alle informatie teruglezen over de organisatie. De Jaarstukken 2021 laten zien in hoeverre de opdrachtgever haar doelen en prestaties van 2021 heeft gerealiseerd met het hiervoor beschikbare geld. De jaarstukken maken deel uit de jaarlijkse planning- en control cyclus. De begroting is volledig opgenomen in het jaarverslag (<https://jaarstukken.leiden.nl>).

5. Huidige en Toekomstige Situatie

Om de potentiële leveranciers inzicht te bieden in de context van deze marktconsultatie, wordt in dit hoofdstuk de huidige en toekomstige situatie geschetst. Hierbij maken we de kanttekening dat de toekomstige situatie onderhevig is aan veranderingen welke deels afhankelijk zijn van de uitkomsten van deze marktconsultatie.

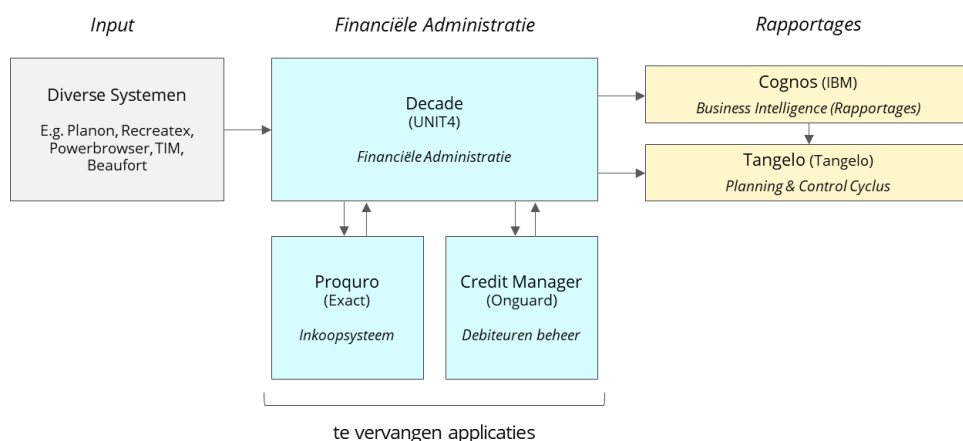
a. Huidige Situatie

Applicatielandschap

De opdrachtgever gebruikt momenteel Decade als financieel (ERP) systeem. Hiernaast leveren Proquro (Purchase2Pay en Onguard (debiteurenbeheer) specifieke functionaliteiten en zijn deze gekoppeld aan Decade. De volgende systemen worden op dit moment gebruikt door de opdrachtgever:

- Decade voor het financiële administratiesysteem;
- Proquro voor het Purchase2Pay proces;
- Scan- en herkenningsoftware voor inkoop facturen (onder leverancier Proquro);
- Onguard voor debiteurenbeheer (herinneren, aanmanen, monitoring en uiteindelijk inzicht t.b.v. invorderingsopdracht);
- Cognos voor BI Rapportages;
- Tangelo voor Planning & Control Rapportages.
- Microsoft PowerBI
- Vendorlink

Onderstaande figuur geeft het applicatielandschap versimpeld weer. In bijlage 2 is de uitgebreide architectuurplaat opgenomen.



Knelpunten

De voornaamste redenen voor het vervangen van het huidige financieel (ERP) systeem zijn:

- Voor het huidige financiële informatievoorzieningssysteem binnen de organisatie zijn de ontwikkelingen stopgezet en de functionaliteiten zijn verouderd. Daarnaast verloopt formeel de ondersteuning en support binnen afzienbare tijd af en zijn we in gesprek deze te verlengen;
- Er is sprake van complicaties op het gebied van de integratie van en gegevensuitwisseling met andere applicaties in de financiële keten (bijvoorbeeld de aansluiting tussen verschillende rapportages (uit verschillende systemen binnen de keten) als gevolg van het 'verschil van tijd' tussen verschillende databases;
- De beschikbare functionaliteit binnen Decade sluit niet langer aan bij de wensen (en beschikbare mogelijkheden in andere systemen) van de gebruikersorganisaties. De opdrachtgever zoekt een moderne, maar ook flexibele en innovatieve applicatie, die past bij de beschreven doelstellingen en ambities;
- Er is veel maatwerk gecreëerd om inkoopprocessen beter te laten aansluiten bij de huidige processen, waardoor de onderhoudbaarheid en toekomstbestendigheid in het gedrang zijn;
- Verhogen van meerwerk lukt niet op een order/verplichting, vanwege het ontbreken van een wijzigingsworkflow in het huidige systeem;

- Creditfacturen kunnen niet verwerkt worden op inkooporders, reeds afgeboekte bedragen kunnen niet meer verrekenend worden dus klopt je orderbedrag/vrije ruimte niet meer.
- Order/verplichting op meerdere kostenplaatsen aanmaken lukt niet (project-beheer-investering splitsing);
- Verplichtingen kunnen nu achteraf (om welke reden ook) niet gecorrigeerd worden op de boekingsdimensies, omdat er geen workflow op correcties zit deze geven een vertekend beeld van de budgetten waardoor een betrouwbare budgetbewaking niet mogelijk is;
- Foutmeldingen zijn onduidelijk: uit de foutmelding kan niet altijd opgemaakt worden wat precies het probleem is;
- Over 2022 is 33% van de facturen door een 3e partij op ontbrekende velden aangevuld. Daarnaast corrigeren onze medewerkers de "niet juist" herkende velden van de facturen. OCR, de "herkenning" vanuit PDF-factuur is vaak onjuist en/of er worden te weinig van belang zijnde gegevens herkend, te veel handmatige correcties;
- Als onverhoopt de facturerende partij niet de opdrachtgevende partij is (moeder-dochter onderneming) is de factuur nu niet eenvoudig aan de juiste leverancier te koppelen;
- Spendanalyses zijn niet eenvoudig te maken;
- Uitnutting van contracten en bijbehorende orders en budgetten zijn niet goed inzichtelijk.
- Uitgaande facturen is op dit moment geen workflowproces en van uitgaande facturen is E-facturatie niet operationeel.
- Betalingsfaciliteiten voor de klanten (burgers en bedrijven), zoals gebruik van QR code of IDEAL wordt niet aangeboden/ondersteund.

Specifieke kengetallen

Ter indicatie de omvang van de huidige (eind)gebruikers waarvoor een vorm van training of opleiding van een nieuw financieel (ERP) systeem nodig is. Het gaat in totaal om meer dan 1.300 gebruikers met meer dan 1.800 gebruikersrechten en rollen. We realiseren ons dat deze gebruikersaantallen op de huidige inrichting van het financieel (ERP) systeem zijn gebaseerd. Het aantal gebruikers kan variëren afhankelijk van de afspraken (licentiestructuur) met de leverancier en de manier waarop verschillende functies worden gebruikt.

Onderstaand enkele specifieke kengetallen:

- Minimaal 5 afzonderlijke administraties te voldoen aan wet- en regelgeving voor gemeenten (o.a. BBV)
- De werkplekomgeving voor de Leidse Regio omvat 3500 werkplekken
- Het aantal gebruikers van de voornaamste finance en inkoop applicaties:
 - o Decade heeft circa 700 gebruikers
 - o Proquro heeft circa 950 gebruikers
 - o Let wel: er is een overlap tussen gebruikers van Decade en Proquro
- De Leidse regio heeft een afdeling Financiën en een afdeling Inkoop en Contractmanagement (ca 120 medewerkers). Deze is gepositioneerd onder Gemeente Leiden. De gebruikers die rollen hebben binnen workflows en/of bij matching (ca 1.300) zijn *gebruikers van de gehele Leidse Regio*.
- Ca. 20 koppelingen met aanleverende bronsystemen middels ESB;
- SaaS Werplekomgeving;
- Jaarlijkse verwerking van 60.000-80.000 inkoopfacturen;
- Jaarlijkse verwerking van 40.000-50.000 verkoopfacturen;
- Huidige rapportage omgeving ontsluit meer dan alleen financiële bronsystemen (Cognos BI).

Architectuur

Voor de huidige architectuur verwijzen wij u naar bijlage 2.

b. Toekomstige Situatie

De opdrachtgever wil graag met behulp van de marktconsultatie inzicht krijgen welk scenario het best aansluit op de behoefte en uitgangspunten. Onderstaand de scope, ambities & doelstellingen en scenario's zoals op dit moment geformuleerd.

Scope

De scope van het financieel (ERP) systeem valt uit te zetten in de volgende systemen:

- Financieel systeem;
- P2P systeem;
- Invordering systeem.

De volgende (financiële) processen vallen binnen de scope van het nieuwe financieel (ERP) systeem:

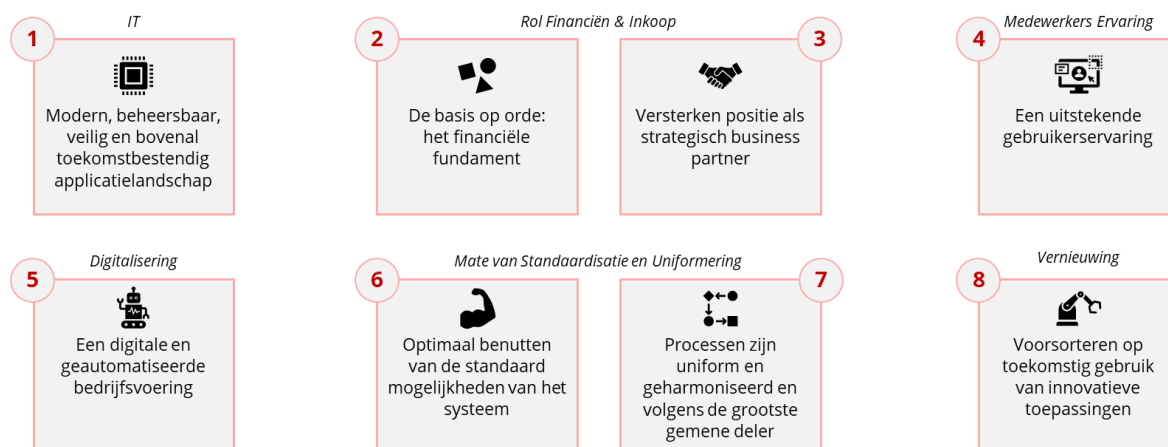
- Inkoop en Contractmanagement (afhandelen inkoopaanvragen, contractregistratie, -beheer en contractmanagement, sourcing)*;
- Bestellen t/m betalen P2P (incl. verplichtingen/orders, e-orders/facturatie en Scan en herkenning van facturen)*;
- Verkoop t/m invordering (debiteurenbeheer);
- Grootboekadministratie; (incl. memorialen);
- Betalingsverkeer;
- Activa administratie;
- Reserves en voorzieningen;
- (Meerjaren)Begroting en wijzigingen;
- Projectadministratie;
- Fiscale verantwoording en vastlegging;
- Kostenverdeling;
- Informatie voor derden (IV3);
- Ontsluiting van de data in een datawarehouse ten behoeve van het genereren van managementinformatie en rapportages in elke willekeurige moderne managementinformatie voorziening (momenteel Cognos en PowerBI).

Afhankelijk van het gekozen scenario zullen de inkoop gerelateerde functionaliteiten (gemarkeerd met een *) wel of niet worden opgenomen in de definitieve scope voor de aanbesteding.

Ambities & Doelstellingen

De ambitie voor de transitie naar het nieuwe financieel (ERP) systeem is vervat in acht overkoepelende strategische doelstellingen. De gemeenten willen een robuust en toekomstbestendig financieel (ERP) systeem realiseren waarmee zij de financiële basis op orde houdt en een stap kan zetten in haar adviesrol richting de business. Hierbij wil zij de hedendaagse mogelijkheden ten aanzien van gebruiksvriendelijkheid, digitalisering en automatisering optimaal benutten. Het harmoniseren van processen en het aansluiten op de standaard van het financieel (ERP) systeem zijn hierbij belangrijke voorwaarden. Daarnaast wil de gemeente voorsorteren op innovatieve oplossingen die mogelijk in de toekomst kunnen worden ingezet.

Onderstaande figuur toont de acht doelstellingen. In de tekst onder de figuur zijn deze nader toegelicht.



IT

- Een modern, beheersbaar, veilig en toekomstbestendig applicatielandschap: Dit houdt in dat de GEMMA standaarden gewaarborgd worden, IT-oplossingen de vorm van componenten hebben en betrouwbaar zijn, en er eenduidige beheersing en borging is van de functionaliteiten. Ook vereist dit een eenmalige vastlegging en meervoudig gebruik van geüniformeerde definities.

Rol financiën & Inkoop

- Het financiële fundament: De financiële processen dienen efficiënt en effectief, best practice en 'first-time-right' te zijn, zodat we daarmee operational excellence kunnen bereiken. Verder is er grip nodig op de processen en heeft de opdrachtgever hier actief de regie over. Ook zal de financiële administratie op orde, rechtmatig en in lijn met het BBV en andere wetgeving moeten zijn, met duidelijk inzicht in het verleden en heden.
- Afdelingen Financiën en Inkoop & Contractmanagement als strategisch business partner van de lijn: Deze afdelingen kijken naar de toekomst en willen schouder aan schouder staan met de rest van de organisatie. Zij zullen zich in moeten zetten om (financiële) data om te zetten naar waardevolle business inzichten voor de toekomst. Het is daarom nodig dat de afdeling wordt erkend als gesprekspartner en aan de tafel zit bij het maken van beleid en besluiten.

Medewerkerservaring

- Een uitstekende medewerkerservaring: informatievoorziening dient adequaat te zijn, biedt geïntegreerde inzichten en is gestandaardiseerd volgens het Generiek Data Model. Systemen en processen zijn gebruiksvriendelijk en intuïtief voor Finance en Business gebruikers, en in grote mate geautomatiseerd. Gebruikers zijn in de gelegenheid om op verschillende plekken vanaf verschillende apparaten te werken en informatie kan via selfservice worden aangeboden aan de eindgebruiker.

Digitalisering

- Een digitale en geautomatiseerde bedrijfsvoering: Alle processen zijn digitaal; de opdrachtgever streeft naar een papierloze organisatie, waaronder e-facturatie. Ook zal er ingezet worden op automatisering van processen waar mogelijk, en worden processen eventueel herontworpen om de digitalisering mogelijk te maken.

Mate van standaardisatie en uniformering

- Optimaal benutten van de standaard mogelijkheden van het financieel (ERP) systeem: De opdrachtgever wil werken met de beste industrie standaard ten aanzien van processen. Waar nodig zullen processen worden aangepast om aan te sluiten bij de standaard van het financieel (ERP) systeem. Wij hanteren géén maatwerk, tenzij de impact groot is en het écht niet anders kan.
- Processen zijn uniform en geharmoniseerd en volgen de grootste gemene deler: Dit geldt voor de hele Leidse regio, waarin het beste proces leidend is. Bestaande werkwijzen worden aangepast op het leidende proces. Uiteraard binnen de standaard mogelijkheden.

Vernieuwing

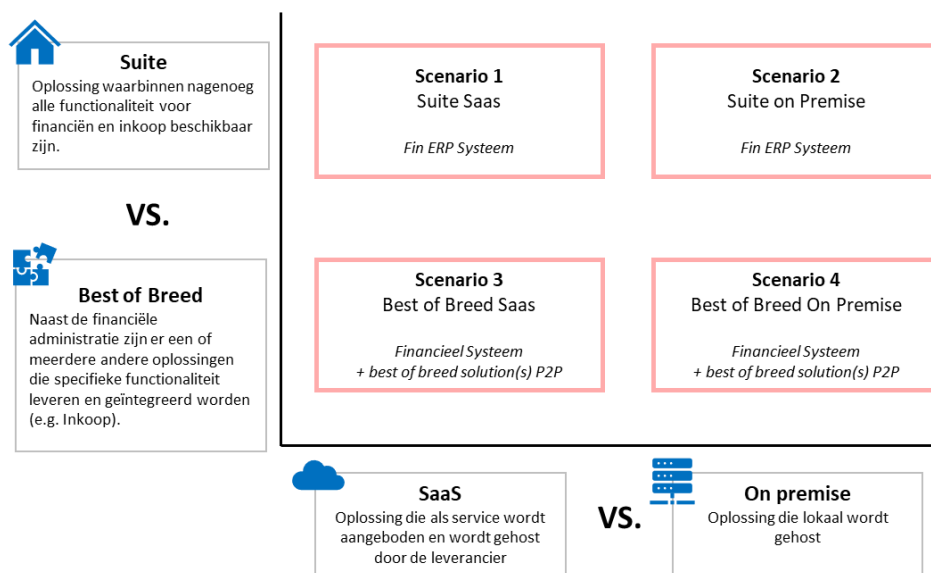
- Voorsorteren op toekomstig gebruik van innovatieve toepassingen: Het applicatielandschap moet de opdrachtgever in staat stellen om gebruik te maken van nieuwe technologie, zoals proces mining, RPA, data analytics. Er is een streven om data optimaal inzetten bij onze dagelijkse werkzaamheden en willen data gedreven werken. Om dit te bewerkstelligen zullen wij bereid zijn te experimenteren met innovatieve oplossingen om de mogelijke waarde te bepalen.

Opdrachtgever zoekt naast een passende oplossing ook naar een partnerschap met de leverancier. Gedurende het meerjarige partnerschap werken partijen samen om de financiële processen en de functionaliteit van de financiële applicatie(s) te verbeteren om jaarlijks significante stappen te maken in de efficiency van de bedrijfsvoering voor dit financiële domein. De organisatie wil zijn performance efficiënter en effectiever maken op een meetbare aantoonbare wijze.

Scenario's

Er zijn vier mogelijke oplossingsrichtingen op basis van de dimensies Suite/Best of Breed en SaaS/On Premise. Naar deze criteria kijkend komen we op de onderstaande vier scenario's uit. Met behulp van de resultaten van de marktconsultatie wil de opdrachtgever een bewuste keuze maken voor één van deze vier scenario's. Onderstaande figuur toont deze vier scenario's.

Indien gekozen wordt voor een best of breed scenario, dan zullen de inkoopfunctionaliteiten worden ingevuld door de bestaande oplossing Proquo.



Applicaties

Voor de huidige applicaties verwijzen wij u naar pagina 9. Dit kan veranderen voor de toekomstige situaties afhankelijk van de oplossing van de leverancier.

Kerngetallen Toekomstige Situatie

Het aantal rechten en rollen kan variëren afhankelijk van de inrichting en de manier waarop verschillende rechten en rollen worden gebruikt.

Voor een indicatie; zie gegevens van de huidige situatie, pagina 8.

6. Voorgenomen Aanbesteding

Na de marktconsultatie die in voorliggend document is beschreven zal de aanbesteding worden opgestart. Hieronder zal worden beschreven conform welke procedure we voornemens zijn de aanbesteding in te richten en met welke planning we daarbij rekening houden. Ook zal alvast een doorkijkje worden gegeven naar de documenten bij deze aanbesteding en de van toepassing zijnde voorwaarden.

a. Procedure Aanbestedingstraject

De opdrachtgever is voornemens om de aanbestedingsprocedure op basis van de concurrentiegerichte dialoog uit te voeren. Wij zijn van mening dat we door deze procedure een beter inzicht krijgen in de geboden oplossingen. Daarnaast is er van beide kanten ruimte om aannames en onduidelijkheden te bespreken tijdens de dialoogsessies. We gaan ervan uit dat we circa drie gesprekken met leverancier nodig hebben om een goede en complete dialoog te voeren. Op basis daarvan kan de geboden oplossing nader worden uitgewerkt en verfijnd zodat de juiste en best passende oplossing wordt aangeboden.

Binnen deze procedure zijn wij voornemens om tevens een Proof of Concept (PoC) op te nemen.

We kunnen ons echter voorstellen dat leveranciers hier ook hun gedachten over hebben. Daarom hebben we deze procedure ook opgenomen in de vragenlijst zodat er ruimte is om deze te delen.

b. Concept Planning Aanbestedingstraject

Wij zijn voornemens om onderstaande processtappen te doorlopen als onderdeel van de aanbestedingsprocedure. De exacte tijdslijnen zijn op dit moment nog niet bekend. Wij verwachten de aanbesteding in Q4 2023 te publiceren en in Q2 2024 de opdracht te verstrekken.

Na uitkomst van de marktconsultatie zullen we de planning nader concretiseren.

Procestappen
Publicatie Aanbestedingsdocumenten
Uiterste datum stellen van vragen Nota van Inlichtingen 1
Streefdatum beschikbaar stellen Nota van Inlichtingen 1
Uiterste datum stellen van vragen Nota van Inlichtingen 2
Streefdatum beschikbaar stellen Nota van Inlichtingen 2
Uiterste datum indienen eerste Inschrijvingen
Bestuderen inschrijvingen
Sessies concurrentiegerichte dialoog
Best and final offer (BAFO)
Beoordeling
Voorlopige Gunning
PoC
Versturen Definitieve gunning & opdrachtverstrekking
Start implementatie

c. Voorwaarden (GIBIT)

De opdrachtgever wil tijdens de aanbesteding de GIBIT voorwaarden versie 2020 van toepassing verklaren. Er is in deze marktconsultatie een vraag opgenomen over wat de ervaring is van leveranciers met de GIBIT en of dit als een belemmering wordt ervaren. Op basis van deze input kan de opdrachtgever zelf een afweging maken wat een goede en proportionele set van de GIBIT is, zodat deze meegestuurd kan worden tijdens de aanbesteding.

d. Contract

De Aanbestedende dienst wenst een overeenkomst af te sluiten met één (1) Inschrijver. De intentie is om een langdurige overeenkomst te sluiten om samen met de te contracteren partij een partnerschap te ontwikkelen.

7. Schriftelijke Vragenlijst

Opdrachtgever hanteert een raamwerk bestaande uit onderstaande onderwerpen. De vragen per onderwerp zijn opgenomen in Bijlage 1.

Onderwerp	Beschrijving
Algemeen & Aanbesteding	Algemene vragen die niet gerelateerd zijn aan de onderstaande onderwerpen of overkoepelend betrekking hebben op meerdere onderwerpen.
Functionele Fit	Betreft de mate waarin specificaties van het systeem aansluiten bij de business- en operationele processen, in hoeverre het aangepast kan worden naar de opdrachtgever en de mate van complexiteit bij de integratie.
Product strategie & Roadmap	Aansluiting van het financieel (ERP) systeem op de visie en de doelen van de opdrachtgever. Omvat o.a. efficiëntie, kostenbeperking, groei, digitalisatie/automatisering en aandacht voor maatwerk/specialisatie en de cultuur binnen de gemeente.
Technische Architectuur	Mogelijkheid tot integratie met de huidige technologische architectuur en hard- en softwaresystemen, legacy systemen, eventuele externe systemen en het overzetten van databases.
Uitbreidbaarheid	De mate van schaalbaarheid van het financieel (ERP) systeem m.b.t. de (financiële) groei van de gemeente en de eventuele voorziene toename van de complexiteit van de organisatie.
Wet- en Regelgeving	In hoeverre het financieel (ERP) systeem moet voldoen aan eisen m.b.t. (boekhoudkundige) regelgeving, databeveiliging, risico beperking, overheidsstandaarden en wetten en interne procedures en regelgeving.
Gebruikerservaring	De mate van gebruikersvriendelijkheid en hoe intuïtief het gebruik is, en aansluiting van functionaliteiten op de verlangens en behoeften van de gebruikers.
Total Cost of Ownership	Kosten m.b.t. de transitie & transformatie (aanpassing van het financieel (ERP) systeem, upgrades en migratie vanuit het legacy systeem) en run & change (licentie, onderhoud en ondersteuning, hardware en infrastructuur).
Ecosysteem, Cultuur en Relaties van de Leverancier	De mate waarin de leverancier de normen en waarden van de opdrachtgever deelt, welke maatschappelijke belangen gediend worden, en de marktpositie en reputatie van de leverancier.
Regie	Het laten aansluiten van de behoefte van de opdrachtgever op de levering door de leverancier (vanuit strategisch, tactisch en operationeel niveau). Belangrijke processen hierbij zijn service level management en contractmanagement.
Security & Privacy	Waarborging van veiligheid van gemeentelijke-en persoonsgegevens en naleving van de veiligheidsrichtlijnen. Vereiste toetsing van veiligheidsfunctionaliteit en protocollen (o.a. user access managementdata encryptie).
Implementatie	De mate waarin het financieel (ERP) systeem enige vorm van configuraties behoeft en betrokkenheid van de leverancier bij de implementatie. Omvat ook de 'lessons learned' van eerdere implementaties

Bijlage 1: Marktconsultatie vragenlijst

Algemeen & Aanbesteding	
1.	Is uw organisatie voornemens deel te nemen aan de aanbesteding? Indien dit niet het geval is kunt u de voornaamste reden aangeven om niet in te schrijven?
2.	De opdrachtgever is voornemens om een concurrentiegericht dialog te hanteren. • Wat is uw ervaring met deze procedure? • Wat is uw visie op deze procedure voor deze inkoopbehoefte? • Wat zijn aandachtspunten vanuit uw kant?
3.	Kunt u per fase (aanbesteding, implementatie, beheerfase) de drie grootste risico's en kansen, incl. mitigerende (beheers)maatregelen beschrijven?
4.	De opdrachtgever is voornemens om een PoC onderdeel te maken van de aanbestedingsprocedure. • Wat is uw visie op het inrichten uitvoeren van een PoC voor dit soort inkoopbehoeften? • Wat is naar uw mening de best passende scope van een PoC? • Hoeveel tijd verwacht u nodig te hebben voor het uitvoeren van deze PoC? En hoeveel tijd voor een voorbereiding van een PoC?
5.	Wat is uw ervaring met GIBIT inkoopvoorwaarden en ziet u hierin belemmeringen om te participeren in de aanbesteding? Zo ja, kunt u dit specificeren?
6.	Als leverancier heeft u veel ervaring met aanbestedingsprocedures vanuit het leveranciers-perspectief. • Kunt u drie elementen / aandachtspunten noemen die ontbraken in recente aanbestedingsprocedures waar u mee te maken had, en die naar uw mening negatief uitwerkten op het aanbestedingsresultaat? • Kunt u drie elementen / aandachtspunten noemen die verrassend voor u waren en die naar uw mening juist positief uitwerkten op het aanbestedingsresultaat?
7.	De opdrachtgever heeft doelstellingen geformuleerd voor de transitie naar het nieuwe financieel (ERP) systeem zoals in het marktconsultatiedocument is toegelicht. Kunt u aangeven: • Wat uw reflectie is ten opzichte van deze doelstellingen?; Op welke wijze uw oplossing hieraan een bijdrage levert?
8.	De gemeenten die het systeem gaan gebruiken verschillen in omvang en daarmee in behoeften. Voor gemeente Leiden zijn mogelijk meer functionaliteiten gewenst dan de andere gemeenten. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van de projectadministratie. • Wat is uw visie op het omgaan met deze verschillende behoeften? • Op welke wijze ondersteund uw systeem eventuele differentiatie?

Functionele Fit	
9.	Informatievoorziening is een belangrijk aspect voor opdrachtgever. • Wat is uw visie op de wijze waarop operationele, tactische en strategische rapportages aan gebruikers beschikbaar worden gesteld? • Op welke wijze vult uw oplossing dat in, bijvoorbeeld aan de hand van financiële standaardrapportages? • In hoeverre zijn deze rapportages eenvoudig, flexibel en snel op maat te maken door eindgebruikers (selfservice)?
10.	Opdrachtgever realiseert zich dat IT oplossingen nooit perfect zijn. Zijn er binnen uw oplossing momenteel limitaties of beperkingen die tot uiting komen indien opdrachtgever deze oplossing zou implementeren? Zo ja, hoe kunnen we hiermee om gaan?
Product Strategie & Roadmap	
11.	De opdrachtgever heeft in het marktconsultatiedocument de scope van de aanbesteding beschreven en heeft diverse scenario's gedefinieerd. Een onderdeel van die scenario's heeft betrekking op de breedte van de oplossing: een suite vs. best of breed. In het best of breed scenario wordt de P2P applicatie als separaat systeem gehandhaafd. • Wat is uw visie op de scope van de gevraagde oplossing (Suite vs. Best of Breed)? • Omvat uw oplossing de volledige scope zoals gedefinieerd in dit document? Biedt deze ook de gevraagde functionaliteiten t.a.v. inkoop (bestellen t/m betalen, contractregistratie -beheer en -management)? • Indien uw oplossing de inkoop functionaliteit niet (volledig) biedt: hoe kan uw oplossing geïntegreerd worden met een P2P best of breed applicatie zoals het huidige Proquo? Heeft u voorbeelden van succesvol gerealiseerde koppelingen tussen financiële en P2P systemen die op dit moment operationeel zijn?
12.	We zien in de markt een trend richting SaaS oplossingen. • Kunt u toelichting welk type oplossing u aanbiedt (SaaS vs. On Premise)? • Wat is uw visie op dit vraagstuk?
13.	De opdrachtgever heeft in de loop der jaren aanzienlijk maatwerk gebouwd in haar huidige applicatielandschap. De opdrachtgever heeft de ambitie om meer met de standaard (best practice) oplossing die u als leverancier biedt te gaan werken. Welke uitdagingen brengt dit met zich mee voor de veranderopgave en welke ondersteuning biedt u daarbij?
14.	Welke invloed heeft de opdrachtgever op de doorontwikkeling van het product? En op welke wijze gaat u met updates om (bijv. frequentie, push/pull en mate waarin de opdrachtgever kan bepalen welke features wel of niet worden ingezet)? Hoe wordt de opdrachtgever geïnformeerd over nieuwe releases en features per module en met welke frequentie?
Technische Architectuur	
15.	Wat zijn de integratie mogelijkheden van uw oplossing op primaire systemen, andere bedrijfsvoering systemen en een datawarehouse? (bijv. voor data uitwisseling)
16.	Indien er wordt gekozen voor SaaS, dan heeft dat impact op de benodigde beheercapaciteit van de opdrachtgever (bijv. functioneel beheer, ontwikkelaars, testers, technisch beheer). Kunt u aangeven wat in uw ogen en voor uw tool de grootste veranderingen op de beheercapaciteit zijn?

Uitbreidbaarheid	
17.	In het applicatielandschap zijn er een groot aantal applicaties die gekoppeld zijn aan het financiële systeem. Hier hebben de gemeenten ook te maken met legacy systemen (e.g. koppelingen via CSV bestanden). Een groot deel hiervan raakt het proces 'verkoop tot ontvangst' (e.g. productie in systeem X wordt gefactureerd met het financiële systeem). De huidige systemen zijn opgenomen op de architectuurplaat, zie bijlage 2. Kun u toelichten op welke wijzen koppelingen gerealiseerd kunnen worden tussen uw systeem en andere applicaties (waaronder legacy applicaties)?
18.	Op welke wijze werkt uw financieel (ERP) systeem (SaaS) samen met een eventueel benodigde PaaS omgeving en kunt u deze omgeving ook faciliteren? Kan uw systeem ook samenwerken met een PaaS omgeving die niet in uw eigen beheer is?
Wet- en Regelgeving	
19.	Nederlandse gemeenten kennen hun eigen karakteristieken voor het voeren van hun administratie. Zo is het Besluit Begroten en Verantwoorden (BBV) een belangrijk stuk regelgeving waaraan de gemeentelijke administratie moet voldoen. - Hoe kijkt u tegen de gemeentelijke markt aan en hoe past uw oplossing hierbij? - Hoe gaat uw oplossing en dienstverlening om met geldende Nederlandse wet- en regelgeving en veranderingen, waaronder het BBV?

Gebruikerservaring	
20.	Een uitstekende medewerkerservaring is een belangrijke doelstelling voor de opdrachtgever. Kun u aangeven hoe uw oplossing bijdraagt aan de gebruiksvriendelijkheid voor... • 'power users' binnen Financiën en Inkoop? • Gebruikers binnen de business, zoals codeurs, bestellers, prestatieverklaarders en budgethouders?; • Gebruikers die mobiele apparaten gebruiken?; • Medewerkers die weinig digitaal zijn onderlegd en/of geen financiële kennis hebben? • Tijd- en plaats onafhankelijk werken?
Totale Cost of Ownership	
21.	Wat is een eerste indicatie (orde van grootte) van de implementatiekosten (inrichten applicatie, migreren data, realiseren van koppelingen, opleiden en opleidingsmateriaal, testen, begeleiding implementatie en nazorg, en verandermanagement) voor de opdrachtgever?
22.	Wat is een eerste indicatie (orde van grootte) van de exploitatiekosten (i.e. de jaarlijkse kosten voor de afname van uw oplossing) voor de opdrachtgever en de componenten waar deze uit bestaan?
23.	Kunt een voorbeeld van een recent prijzenblad van een aanbesteding aanleveren, waarin onder andere implementatie en exploitatiekosten (run en change) zijn opgenomen?
Ecosysteem, Cultuur en Relaties van de Leverancier	
24.	Wat is u visie op een partnership uitgaande van een langdurig contract en welke rolverdeling ziet u voor uzelf als leverancier en voor de opdrachtgever?
25.	Op welke wijze draagt u bij aan het verbeteren van de financiële keten gedurende het partnership?
Regie	
26.	Op welke wijze heeft de leverancier keten- en performancemonitoring om proactief te sturen?
27.	Onderdeel van de overeenkomst betreffende de aanbestedingsfase betreft een Service Level Agreement (SLA): kunt u een voorbeeld SLA delen met ons? De opdrachtgever wil met zijn uitvraag zo goed mogelijk op de laatste ontwikkelingen op dit gebied aansluiten.
28.	Onderdeel van de overeenkomst betreffende de aanbestedingsfase betreft een Dossier Afspraken en Procedures (DAP): kunt u een voorbeeld DAP delen met ons? De opdrachtgever wil met zijn uitvraag zo goed mogelijk op de laatste ontwikkelingen op dit gebied aansluiten.
Security & Privacy	
29.	In hoeverre worden maatregelen genomen binnen uw oplossing voor het waarborgen van de veiligheid van gegevens van gebruikers en de organisatie?
30.	In hoeverre voldoet uw oplossing aan de AVG en de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) die deel uitmaakt van de gemeentelijke ICT-kwaliteitsnormen?

Implementatie	
31.	Schets op hoofdlijnen en beknopt hoe uw implementatie aanpak eruitziet. Licht daarbij ook toe welke rollen (op hoofdlijnen) u ziet voor de opdrachtgever tijdens de verschillende fases (waaronder inrichten applicatie, migreren data, realiseren van koppelingen, opleiden en opleidingsmateriaal, testen, begeleiding implementatie en nazorg, en verandermanagement).
32.	In de huidige situatie kennen we een groot aantal gebruikers (>1300) in de vorm van adviseurs en functioneel beheerders, bestellers/prestatieverklaarders, budgethouders en codeurs. Op welke wijze/in welke vorm worden gebruikers en functioneel beheerders getraind/opgeleid tijdens de implementatie en nieuwe gebruikers gedurende ingebruikname? En welke ondersteuning en middelen kan de leverancier hierin bieden om de opdrachtgever te ontzorgen?
33.	Er wordt gewerkt met meerdere administraties in één systeem. Mede hierdoor kennen we in de huidige situatie een groot aantal contracten, inkooporders en facturen. In hoeverre heeft de leverancier ervaring met datamigratie en datacollectie van systeem A naar B (hiermee wordt bedoeld zowel data als documenten) en in welke vorm kan de leverancier hierin ontzorgen en ondersteuning bieden? Denk aan migreren van geregistreerde contracten met bijlagen, inkooporders met bijlagen en crediteurenadministratie.
34.	Bent u voor de implementatie van de oplossing voornemens om te gaan samenwerken met andere implementatiepartners? Zo ja, met wie? En wat is de rationale om al dan niet samen te werken met implementatiepartners?
35.	Wat adviseert u als een realistische implementatietermijn? Kunt u deze onderbouwen vanuit eerdere succesvolle implementatietrajecten?
36.	Hebt u reeds ervaring met het implementeren van uw oplossing bij andere gemeenten en/of andere publieke organisaties? Zo ja, graag aangeven welke organisaties. Wat zijn de belangrijkste lessons learned uit deze trajecten?

Bijlage 2: Overzicht Architectuur Huidige Situatie

Zie separate bijlage.