



# **Marktconsultatieverslag**

## **Geïntegreerd Financieel en Inkoop Systeem**

Status : Definitief  
Uitgevoerd door : Provincie Zeeland  
Zaaknummer : 616772  
Datum : 28 februari 2025

## Inhoudsopgave

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>Inhoudsopgave</b>                 | <b>2</b>  |
| <b>1. Voorwoord</b>                  | <b>3</b>  |
| <b>2. Schriftelijke antwoorden</b>   | <b>4</b>  |
| <b>3. Marktconsultatiegesprekken</b> | <b>16</b> |

## 1. Voorwoord

De Provincie Zeeland is voornemens een Europese aanbesteding voor een Geïntegreerd Financieel en Inkoop Systeem te publiceren. In december 2024 heeft een informele marktverkenning plaatsgevonden. Naar aanleiding van deze marktverkenning en ter voorbereiding op de aanbesteding heeft de Provincie Zeeland een aantal vragen aan de markt gesteld.

Met deze marktconsultatie wenst de Provincie Zeeland een betere aansluiting tussen behoefte en markt te realiseren, met een transparante en efficiënte aanbesteding als gevolg. Het doel van deze consultatie is:

- meer inzicht verkrijgen in beschikbare ervaring, innovaties en in het marktaanbod, met aandacht voor schaalbare en toekomstbestendige oplossingen;
- een beeld te krijgen van visies, suggesties, ideeën en ontwikkelingen van marktpartijen en de markt;
- het vroegtijdig betrekken en interesseren van de marktpartijen in de mogelijke aanbesteding;
- te bepalen welke aanbestedingsstrategie het meest geschikt is voor het mogelijk aan te besteden onderwerp;
- het toetsen en verfijnen van eigen uitgangspunten, aannames, ideeën en oplossingsrichtingen op basis van input uit de markt.

Voor u ligt het marktconsultatieverslag.

Het marktconsultatieverslag bestaat uit een samenvatting van de schriftelijke antwoorden van de deelnemende partijen. De Provincie Zeeland heeft zes aanmeldingen ontvangen, waarvan met drie partijen een marktconsultatiegesprek is gevoerd.

Bedrijfsgevoelige informatie van de deelnemende partijen is uit het verslag gelaten.

De Provincie Zeeland wil de partijen bedanken voor hun input en deelname.

## 2. Schriftelijke antwoorden

### Vraag 1 – Voorwaarden

#### Vraag 1:

In bijlage 1 vindt u de ARBIT-2022 en het Addendum ARBIT-2022 Provincie Zeeland final draftversie 2.0 (herziene versie, nog vast te stellen door Gedeputeerde Staten in februari 2025). Op de uiteindelijke opdrachtverlening zijn deze onverkort van toepassing. Licentievoorwaarden, betalingsvoorwaarden, leveringsvoorwaarden en andere algemene voorwaarden van u worden hierbij nadrukkelijk uitgesloten. Indien u van mening bent dat bepaalde artikel(en) onredelijk bezwarend is, wordt partij gevraagd kenbaar te maken welke artikel(en) dit betreft en toe te lichten waarom dit het geval is.

#### Antwoord Marktpartij:

Door partijen zijn er 90 vragen gesteld omtrent de ARBIT-2022 en Addendum ARBIT. Eén partij geeft als notitie aan dat het nadrukkelijk uitsluiten van andere voorwaarden ervoor zorgt de gestandaardiseerde voorwaarden van een SaaS aanbieder worden uitgesloten. Hier wordt invulling aan gegeven door te werken in een Managed Service Provisioning (MSP) opstelling. Een provisioning partner fungeert dan als brugfunctie tussen enerzijds de gestandaardiseerde inkoopvoorwaarden van de Nederlandse overheid en de gestandaardiseerde leverings en gebruikersvoorwaarden van de softwareaanbieder. Het grootste effect hierbij is dat de software aanbieder de aanbestedende dienst officieel niet als klant kent en er hierdoor bepaalde toegang tot product support en customer influence programma's indirect verlopen.

#### Vraag 2:

Het Geïntegreerd Financieel en Inkoop Systeem valt binnen de categorie 'Gevoelige systeem/gegevens' uit het Addendum ARBIT-2022 Provincie Zeeland versie 2.0.

#### Antwoord Marktpartij:

Door partijen zijn er 90 vragen gesteld omtrent de ARBIT-2022 en Addendum ARBIT.

#### Vraag 3:

Artikel 93.5: Opdrachtnemer is verplicht om te voldoen aan relevante informatiebeveiligingseisen die zijn voorgeschreven in de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). Deze eisen zullen worden opgenomen in het Bestek van de Aanbesteding, zie 'Bijlage Invulformulier Cybersecurity Overheid'. Indien u niet kunt voldoen bepaalde eis(en), wordt partij gevraagd kenbaar te maken welke specifieke eis(en) dit betreft en toe te lichten waarom dit niet mogelijk is.

#### Antwoord Marktpartij:

Drie partijen geven aan geen vragen te hebben over de 'Bijlage Invulformulier Cybersecurity Overheid' en geven aan dat hun oplossing voldoet aan de gestelde eisen. Twee partijen geven aanvullend aan dat zij voldoen aan ISO27001.

#### Vraag 4:

Artikel 95: In het Bestek zullen aanvullende eisen worden opgenomen m.b.t een Exit-plan. Deze eisen moeten nog verder worden uitgewerkt. Op welke wijze is het wat u betreft mogelijk om het continuïteitsrisico bij incidenten en calamiteiten (zoals faillissement) die er bij Hosting bestaat zo goed mogelijk te borgen?

#### Antwoord Marktpartij:

Alle partijen geven aan een eigen Exit-plan te hebben. Diverse partijen hebben hun Exit-plan als bijlage toegevoegd.

**Vraag 5:**

Artikel 99.4: In het Bestek zullen minimale eisen worden opgenomen voor wat betreft de Service Level Agreement (SLA), zie 'Annex SLA tabellen met minimale eisen GFIS'. Indien u niet kunt voldoen bepaalde eis(en), wordt partij gevraagd kenbaar te maken welke specifieke eis(en) dit betreft en toe te lichten waarom dit niet mogelijk is.

**Antwoord Marktpartij:**

Vier partijen geven aan al haar klanten een standaard SLA voor beschikbaarheid en voor support te leveren. Partijen hebben geen mogelijkheid om van deze standaard af te wijken, omdat dit niet in de processen in te regelen is.

Een partij geeft aan dat haar gestandaardiseerde SLA op punten afwijkt van hetgeen Provincie Zeeland vraagt. Bij andere marktconsultaties en/of aanbestedingen wordt steeds vaker gezien dat de aanbestedende dienst de SLA eisen en wensen publiceert, echter dat na gunning in samenspraak met de gegunde inschrijver een definitieve SLA overeenkomst wordt afgesproken. Dat is mede ingegeven doordat potentiële inschrijvers afwijkende SLA varianten kennen.

Een andere partij heeft een opsomming meegegeven aan welke eisen haar oplossing voldoet. Dit heeft Provincie Zeeland verwerkt in haar eisen en wensenpakket.

**Vraag 6:**

Artikel 100.4 In het Bestek zullen relevante Open standaarden worden opgenomen waaraan uw oplossing dient te voldoen, zie 'Bijlage Invulformulier relevante open standaarden GFIS'. Indien u niet kunt voldoen aan bepaalde open standaard(en), wordt partij gevraagd kenbaar te maken welke specifieke open standaard(en) dit betreft en toe te lichten waarom dit niet mogelijk is.

**Antwoord Marktpartij:**

De in de 'Bijlage Invulformulier relevante open standaarden GFIS' open standaarden worden door de partijen ondersteund. Eén partij geeft daarbij als uitzondering DNSSEC, met de notitie dat er compenserende maatregelen zijn getroffen voor het ontbreken van DNSSEC.

**Vraag 7:**

Artikel 100.11. In het Bestek zullen architectuureisen worden opgenomen waaraan u dient te voldoen, zie 'Bijlage Invulformulier architectuurtoets GFIS'. Indien u niet kunt voldoen aan bepaalde eis(en), wordt partij gevraagd kenbaar te maken welke specifieke eis(en) dit betreft en toe te lichten waarom dit niet mogelijk is.

**Antwoord Marktpartij:**

De beantwoording op deze vraag loopt uiteen. Een lijn in deze beantwoording is te zien dat de partijen grotendeels aan deze standaarden kunnen voldoen, maar van enkele punten afwijken. Welke punten dit zijn is verschillend per partij.

**Vraag 2 – Programma van Eisen**

**Vraag 1:**

Onderdeel van de te publiceren aanbestedingsdocumenten is een Programma van Eisen. Een conceptversie van dit Programma van Eisen is toegevoegd in 'Bijlage 2 Overzicht Eisen en Wensen' met bijbehorende 'Annex SLA tabellen met minimale eisen GFIS'. Inschrijvers wordt gevraagd de eisen te reviewen en aan te geven waar zij mogelijke aandachtspunten zien. Hierbij kan gedacht worden aan eisen die al dan niet passend zijn binnen de markt.

**Antwoord Marktpartij:**

Een partij geeft aan geen bijzonderheden te zien in het document. 3 partijen geven op diverse punten hun notitie weer, waarbij het gebruik van een standaard SLA tevens wordt benoemd. Twee partijen hebben hun notities per eis in de bijlage opgenomen. Provincie Zeeland zal deze aandachtspunten meenemen in het opmaken van een definitief programma van eisen.

**Vraag 2:**

Daarnaast zijn in 'Bijlage Nadere Uitwerking Processen' de beoogde processen uitgewerkt. Inschrijvers wordt gevraagd deze processen te reviewen en aan te geven of er onoverkomelijke problemen te verwachten zijn t.a.v. de aandachtspunten/knelpunten.

**Antwoord Marktpartij:**

Alle partijen geven aan dat hun oplossing voldoet voor het overgrote deel van de processen. Op basis van de best-practise van de inschrijver is de verwachting dat processen op één of meerdere onderdelen gewijzigd worden om invulling te kunnen geven aan het oplossen van de knelpunten/aandachtsgebieden. In de wijze waarop eisen en standaarden samenkomen kan het zijn dat er aanpassingen nodig zijn in de voorgenomen manier van werken. Dit is mede ook de reden dat verandermanagement goed geborgd moet zijn. Potentiële verbeteringen worden gezien in de overgang naar één geïntegreerde oplossing voor zowel het Financiële systeem en ook het inkoopproces (Purchase2Pay) inclusief bankverwerking en de achterliggende rapportage. Door partijen worden vragen gesteld over meerdere administraties/organisaties:

A. Hoeveel administraties moeten er worden meegenomen t.b.v. de implementatie.

B. Hoe ziet de provincie meerdere administraties voor zich? Er zijn meerdere mogelijkheden om dit te realiseren.

1. Delen van stambestanden in 1 omgeving, maar gescheiden boekhouding.
2. Gescheiden stambestanden in aparte omgeving, maar makkelijk schakelbaar tussen de omgevingen.

Eén partij stipt aanvullend nog enkele punten aan waarvan zij niet zeker kunnen stellen dat dit gerealiseerd kan worden. Voor het ketenproces Inkoop zijn van de genoemde knelpunten/behoefte de volgende punten lastig te realiseren:

- Behoeft om achteraf nog 'interne informatie' op orders te kunnen wijzigen, zoals kostensoort, activiteiten, behandeld ambtenaar enz. Wijzigingen op bestellingen zijn beperkt mogelijk en voornamelijk alleen nog als er nog geen factuur is geboekt (dan alleen nog maar de omschrijving). Sommige wijzigingen (b.v. kostenplaats) zullen wederom een goedkeuringsflow triggeren.

Verder wordt door partijen nog aangestipt:

- Overheids specifieke rapportage SISA is nog niet in de praktijk gerealiseerd, maar zou mogelijk moeten zijn.
- Als reactie op de gegeven behoefte "om mutaties binnen het financieel systeem, waarbij voor sommige mutaties uitzondering wordt gemaakt dat deze vrij aanpasbaar zijn en niet via een werkstroom goedgekeurd dienen te worden om memorialen te voorkomen" geeft een partij aan dat het mogelijk is om sommige transacties/boekingen te wijzigen, mits de gebruiker daartoe de rechten heeft. Maar dit kan en zal zeker afhankelijk zijn van of de eventueel daaropvolgende boekingen al hebben plaatsgevonden.
- Het nog kunnen wijzigen van boekingen is afhankelijk van of er al vervolgbboekingen hebben plaatsgevonden. De wijziging van een kostenplaats (afdeling) en bedrag zal in ieder geval kunnen leiden tot het opnieuw triggeren van de goedkeuringsworkflow.

**Vraag 3:**

Hoe kan het Programma van Eisen beter inspelen op toekomstbestendigheid en procesoptimalisatie?

**Antwoord Marktpartij:**

In het huidige programma van eisen zijn uitwerkingen vrij specifiek. Dit dwingt een bepaalde softwaretoepassing af en dit kan in sommige gevallen de inzet van slimme innovaties of optimalisaties verhinderen. Het programma van eisen kan hierop inspelen door steeds terug te pakken naar het WAAROM bepaalde ICT nodig is en WAT daarvoor wordt gevraagd. Toekomstige innovatie en optimalisatie vloeit voort uit speelruimte in de HOE.

Daarbij wordt het advies gegeven door partijen om open vragen op te nemen als onderdeel van de gunningscriteria. Denk daarbij aan AI, roadmap en ontwikkelingen.

Tot slot kan het programma van eisen worden toegevoegd met onderwerpen als toekomstbestendigheid, procesoptimalisaties, grafische en visuele mogelijkheden, data- en procesintegratie, disaster recovery en back-up, mobiele toegang, automatische factuurverwerking.

### Vraag 3 – Koppelingen

#### Vraag 1:

Welke koppelingen zijn standaard beschikbaar vanuit/naar uw oplossing?

#### Antwoord Marktpartij:

Koppelingen kunnen door partijen gerealiseerd worden als Open Data API's, standaard koppelingen, OCI-koppelingen, ODATA-export.' Diverse partijen geven als koppelingen de volgende voorbeelden:

- \* Peppol
- \* Mailomgeving, door gebruik te maken van Outlook 365
- \* koppeling met BNG
- \* Dashboardtool, MS PowerBI
- \* OCI-koppeling webtools
- \* AFAS Profit
- \* Serviceportaal Facilitator
- \* Vastgoedbeheer P8

#### Vraag 2:

Wat is uw visie over de technische implementatie voor wat betreft koppelingen met andere systemen?

#### Antwoord Marktpartij:

De gedeelde visie van partijen wordt gekenmerkt door zoveel mogelijk met API's te werken, eventueel ook met een integratie laag. Daar waar geen standaard koppelingen beschikbaar zijn, wordt geadviseerd om te werken met een ontkoppelde architectuur, een semiautomatische of handmatige koppeling of importmodule t.b.v. het inladen van CSV-, XLS(x)- en Xml-bestanden. Daarbij is de toepassing van middleware aanbevolen. Een partij geeft aan dat haar visie is dat elk ICT-landschap voorzien moet zijn van een goed werkende middleware applicatie. Tot slot kan ongestructureerde data worden ingeladen via de standaard OCR-functie. Deze functie wordt ingezet voor de herkenning van inkoopfacturen maar ook andere soorten documenten kunnen worden ingeladen. Door een partij worden vier richtlijnen gegeven die hierbij van belang zijn: Adopteer een Cloud mindset, Gebruik moderne integratietechnologieën, Maak gebruik van vooraf geconfigureerde functionaliteiten en Zorg voor transparantie bij afwijkingen.

#### Vraag 3:

Zie in de tabel de laatste 2 kolommen voor de huidige situatie data-uitwisseling en bestandsformaat. Wat is jullie visie voor de toekomstige inrichting?

#### Antwoord Marktpartij:

Door partijen wordt geen reden gezien om van de huidige formaten af te stappen. De partijen adviseren aan te sluiten bij de mogelijkheden (qua formaten en technieken) van zowel de doel en/of bronapplicatie, waarbij de middleware of integratieplatform zorgt voor de juiste vertaling.

**Vraag 4:**

Wat is uw visie over de technische implementatie voor wat betreft datamigratie?

**Antwoord Marktpartij:**

De belangrijkste aandachtspunten die door partijen wordt gegeven:

- Hanteer de tooling die door partij wordt meegeleverd.
- Stel een datamigratie strategie op in afstemming met de nieuwe leverancier
- Hanteer Geautomatiseerde en Handmatige Methoden
- Voer de datamigraties bij voorkeur meerdere momenten (kleine sets -> grote sets) in een testomgeving uit voordat je live gaat om eventuele problemen vooraf op te sporen en op te lossen.
- Zorg voor gedegen documentatie en training
- Beperk de conversie tot actuele data. Hierdoor wordt het eenvoudiger om uit te voeren, is het mogelijk om data op te schonen en wordt de validatie eenvoudiger uit te voeren. Oude data kan worden ondergebracht in een aparte administratie. Deze data is enkel voor raadplegen, niet omgezet naar eventuele nieuwe coderingen en enkel beperkt tot de grootboekposten.
- Datamigratie wordt gezien als een van de meest complexe en tijdsintensieve projectonderwerpen. Issues in de beheersing van data kunnen makkelijk tot vertraging leiden waardoor wij altijd migratie gerelateerde risico's in beeld brengen.

**Vraag 5:**

Wat is jullie visie m.b.t rapportages? Is dit mogelijk binnen jullie oplossing of is hiervoor een koppeling met een externe rapportagetool vereist?

**Antwoord Marktpartij:**

Het is mogelijk om binnen de oplossingen rapporten te creëren. Indien gewenst kan ook met een externe rapportagetool gekoppeld worden. Het gebruik van externe rapportagetools kan noodzakelijk zijn wanneer gegevens uit verschillende applicaties moeten worden gecombineerd of wanneer data beschikbaar moet worden gesteld aan externe partijen.

**Vraag 6:**

Wat is jullie visie m.b.t dashboarding? Is dit mogelijk binnen jullie oplossing of is hiervoor een koppeling met een externe dashboarding-tool vereist?

**Antwoord Marktpartij:**

De visie van partijen binnen de oplossing is dat alle data die wordt geregistreerd visueel wordt weergegeven in een dashboard. Dashboards zijn qua vorm en inhoud aanpasbaar. Gecombineerde dashboards (afkomstig uit meerdere databronnen) en management dashboards kunnen beter gebaseerd worden op een data platform met BI dashboards.

#### Vraag 4 – Budget

De Provincie Zeeland wenst inzicht te krijgen in het budget dat gereserveerd dient te worden voor de aanschaf van een nieuw systeem. Voor een prijsopgave denkt de provincie aan een onderverdeling in:

- Implementatiekosten: bv. inrichting, koppelingen, migratie en training gebruikersgroepen
- Jaarlijkse kosten: bv. ondersteuning, consultancy, licenties, nieuwe versies en benodigde infrastructuur (Cloud, On premise en Networking).

Het gaat hierbij om de totaalkosten, inclusief die van eventuele onderaannemers.

Vanuit eerdere verkenning heeft de provincie voor de duur van 1,5 jaar implementatie en 9 jaar in gebruik name (totaal 10 jaar) een raming gesteld tussen €100.000 en €300.000,- per jaar excl. btw.

#### Vraag 1:

Aan marktpartijen wordt gevraagd of zij deze raming realistisch achten. Ter onderbouwing wordt de partijen gevraagd een indicatieve raming aan te leveren op basis van de gestelde eisen in dit document met een uitsplitsing van de implementatiekosten en jaarlijkse kosten.

#### Antwoord Marktpartij:

Twee partijen geven aan dat de raming marktconform is, waarbij wordt aangegeven dat ze aan de bovenkant van de raming zullen zitten.

De overige partijen geven aan dat de opgenomen raming van de provincie zeeland niet marktconform is.

De verwachte implementatiekosten variëren van 260.000 tot 4 miljoen euro.

De jaarlijkse kosten variëren tussen de 140.000 tot 600.000 euro.

Door de provincie wordt geconcludeerd dat de initiële prijsopgaves erg ver uit elkaar liggen.

#### Vraag 2:

Is bovenstaande onderverdeling van een prijsopgave gangbaar in de markt?

#### Antwoord Marktpartij:

Een gangbare onderverdeling van de kosten in de markt is inderdaad een driedeling in:

- 1) Implementatiekosten,
- 2) Jaarlijkse kosten
- 3) Uurtarieven van consultancy voor aanvullende wijzigingsverzoeken.

Hierbij wordt expliciet aangegeven dat de splitsing in budget (implementatie/jaarijks) wordt gehanteerd. Met wellicht als toevoeging dat de licentiekosten voor de implementatieperiode meestal als separate post wordt uitgevraagd. Partijen verzoeken dat koppelingen en eventuele andere structurele kosten kunnen worden vermelden.

Door een partij wordt de notitie gemaakt dat het vaak ruimte laat voor inschrijvers om te verstoppen hoeveel persoonlijk contact hierbij is inbegrepen tijdens de verschillende fasen van de doorlooptijd.

#### Vraag 3:

Welke eventuele aanvullende gegevens zijn nodig om een prijsopgave te doen?

#### Antwoord Marktpartij:

Aanvullende gegevens die worden gevraagd:

1. Welk aantal gebruikers maakt alleen gebruik van het systeem in het Inkoopproces voor het aanvragen van een bestelling en het eventueel volgen daarvan. Deze soort gebruikers en de gebruikers die (alleen) een goedkeurders taak hebben (meestal budgethouders) en gebruikers die alleen tijdschrijven, zijn in onze oplossing de goedkopere 'Zelf-service' licentie gebruikers.
2. Hoeveel functioneel beheerders een gebruikerslicentie nodig zullen hebben. Gaat u gebruik maken van één 'Firefighter' gebruiker of gaat u gebruik maken van 'named users' voor iedere ondersteunende consultant? Vaak is dit afhankelijk van een geldende IT-Security policy.
3. Kunt u het gebruik (354 gebruikers) nog uitsplitsen? Bijvoorbeeld in financiële administratie medewerkers (zoals m.n. voor Grootboek, Debiteuren, Crediteuren, Begroting, Activa, Subsidies, BTW/BCF, etc.) die een 'Kerngebruiker/fulluser' licentie nodig hebben en gebruikers die als 'Zelf-service/light user' licentie gebruiker geclassificeerd zouden kunnen worden omdat ze alleen b.v. kijkrechten of goedkeuringsrechten nodig hebben.

4. Tijdens de implementatie zal een fee in rekening worden gebracht voor de SaaS, deze zal namelijk moeten worden ""aangezet"" zodat de implementatie kan plaatsvinden.
5. Aantal en type gebruikers, aantal transacties, aantal bankrekeningen en aantal verkooporders
6. Duidelijke formules in prijzenblad en vermeld eventuele boven en ondergrens met ingebouwde controle.

#### Vraag 5 – Geschiktheidseisen en gunningscriteria

Heeft u suggesties voor specifieke geschiktheidseisen en aanvullende gunningscriteria die gebruikelijk zijn voor de aanbesteding en de markt waardoor partij kan aantonen aan de gestelde eisen en verdere verwachtingen (gewenste situatie) te voldoen?

#### Antwoord Marktpartij:

Voor geschiktheidseisen worden de volgende onderwerpen aangehaald:

1. Ervaring met vergelijkbare implementaties: Definieer ervaring met implementaties bij lokale overheden (gemeenten, gemeentelijke regelingen, veiligheidsregio's, waterschappen, omgevingsdiensten en zelfstandig bestuursorganen etc.) of private partijen als voldoende, in plaats van alleen ervaring bij provincies en beoordeel deze op basis van de behaalde resultaten en klanttevredenheid.
2. Sta toe dat referenties van meerdere projecten gecombineerd mogen worden om aan te tonen dat de aanbieder voldoende ervaring heeft met de complexiteit en de overheid specifieke processen.
3. Aantal gebruikers: Beperk het aantal gebruikers dat in de geschiktheidseisen wordt genoemd tot maximaal 650, om te voorkomen dat alleen de grootste partijen in aanmerking komen.
4. Identificeer welke expertise jullie van de gegadigde wensen te zien en werk hiervoor gescheiden kerncompetenties uit.
5. Gezien het huidige landschap van de Provincie is uitgebreide ervaring met Bizstalk en het realiseren van koppelingen ook een eis.

Voor gunningscriteria worden de volgende onderwerpen aangehaald:

1. Kwaliteit van de aanpak: Beoordeel de kwaliteit van de voorgestelde aanpak voor de implementatie, inclusief de mate waarin de aanbieder inzicht heeft in de specifieke processen en uitdagingen van overheidsorganisaties.
2. Duurzaamheid is een belangrijk aspect dat steeds meer aandacht krijgt bij aanbestedingen, ook voor IT-oplossingen zoals een financieel softwaresysteem. Hier zijn enkele vragen op het gebied van duurzaamheid die Provincie Zeeland zou kunnen overwegen op te nemen in dit gunningscriterium:
  - Heeft de leverancier een MVO-beleid dat gericht is op duurzaamheid en ethisch zakendoen?
  - Zijn er certificeringen of erkenningen die de leverancier heeft ontvangen op het gebied van duurzaamheid?
  - Biedt de software functionaliteiten die Provincie Zeeland kan helpen bij het verduurzamen van de organisatie?
3. Zorg voor voldoende pagina's voor het implementatie plan en/of plan van aanpak en (eventuele) andere beantwoording zodat inschrijvers een goed kwalitatief antwoord kunnen geven.
4. Change management en gebruikersadoptie zijn cruciaal tijdens digitale transformaties. Vraag bijv. PROSCI-certificaten uit van het team.

#### Vraag 6 – Implementatie

Gezien de vastgestelde overbruggingsperiode tot eind 2026 is er een beschikbare implementatieperiode van 12-15 maanden. Kan dit gezien worden als een gangbare looptijd voor een implementatie en wat is daarbij vanuit de provincie nodig?

Omtrent implementatie heeft de provincie zeeland de volgende vragen:

#### Vraag 1:

Gezien de vastgestelde overbruggingsperiode tot eind 2026 is er een beschikbare implementatieperiode van 12-15 maanden. Kan dit gezien worden als een gangbare looptijd voor een implementatie en wat is daarbij vanuit de provincie nodig?

**Antwoord Marktpartij:**

Een implementatieperiode van 12-15 maanden kan als gangbaar worden beschouwd voor een dergelijke implementatie, mits er rekening wordt gehouden met verschillende factoren zoals vakantieperiodes, Jaarafsluiting, data cleaning, het realiseren van koppelingen, gebruikers testen en -training. Het vraagt van alle betrokken partijen een goede samenwerking en is afhankelijk van:

- beschikbaarheid van de resources (incl. aantal projectleden en kennisniveau),
- heldere afbakening van taken en verantwoordelijken (dat voldoende proceseigenaren en kerngebruikers vrijgemaakt kunnen worden)
- een heldere datamanagementstrategie (inclusief zowel gewenste scope van de migratie als het de beoogde beheersing van achtergebleven data).

De totale implementatietijd hangt nauw samen met de te implementeren functionaliteit (programma van eisen). Wanneer uitloop een absolute no-go is bevelen partijen aan dat de provincie hierbij het gebruik van de best practices van de leverancier zoveel als mogelijk toestaat met name tijdens de initiële implementatie. Ook is het erg belangrijk dat er goed verandermanagement wordt gevoerd.

**Vraag 2:**

Wat is uw visie op het implementatie- en migratietraject?

**Antwoord Marktpartij:**

Iedere partij heeft een eigen visie ontwikkeld omtrent het implementatie- en migratietraject. Daarin worden vaste aandachtsgebieden gehanteerd op basis van een best practice model met bijbehorende mijlpalen en handelingen.

**Vraag 3:**

Adviseert u hierin bijvoorbeeld een gefaseerde implementatie of een implementatie op basis van 'big bang'?

**Antwoord Marktpartij:**

De partijen geven een verdeeld advies over de wijze van implementatie.

3 partijen geven aan een big bang implementatie te adviseren. Doordat acceptatie per deeloplevering door de Provincie Zeeland plaatsvindt met een afsluitende integrale acceptatietest kan de oplossing in één keer volledig in gebruik worden genomen. Gezien een overgang naar een geïntegreerd systeem wordt geadviseerd om dan ook meteen geïntegreerd te starten. Hiermee kan optimaal gebruik worden gemaakt van de cadans (het moment) die in de projectuitvoering wordt ontwikkeld. Daarnaast is het vaak zo dat losse expertisegebieden zoals finance en inkoop vaak in gescheiden werkstromen worden behandeld en in die zin parallel lopen. Het weghalen van een parallel stroom verkleint daarom vaak wel het aantal FTE dat in een tijdperiode zit, maar niet de doorlooptijd.

3 partijen geven aan een gefaseerde implementatie te adviseren. Redenen die hiervoor worden gegeven zijn:

- De mogelijkheid om medewerkers tijdens implementatie al te trainen.
- versneld een deel van de applicaties uit te faseren waarbij sprake bijvoorbeeld sprake is van grote tijdsdruk of hoge urgentie.
- Goed middel om risico's te verkleinen of te faseren.
- Elke fase kan grondig worden getest en gevalideerd voordat de volgende fase begint, wat zorgt voor een gecontroleerde overgang.
- Feedback van gebruikers kan worden gebruikt om de volgende fasen te verbeteren.

Daarbij wordt wel de notitie gegeven dat een gefaseerde aanpak altijd leidt tot extra kosten door een langere doorlooptijd van de implementatie, de noodzaak van tijdelijke koppelingen, dubbele testwerkzaamheden en mogelijk een suboptimale procesinrichting en gebruikerservaring. Andere aspecten waarmee rekening dient te worden gehouden:

- Organisatorische Bereidheid: De mate waarin de organisatie klaar is voor verandering en de capaciteit om met verstoringen om te gaan.
- Complexiteit van de Huidige Systemen: Hoe complexer de huidige systemen, hoe meer tijd en moeite nodig is voor een big bang implementatie.
- Beschikbare Middelen: zoals tijd, budget en personeel.

**Vraag 4:**

Indien u een gefaseerde implementatie adviseert, in welke volgorde worden de functionaliteiten dan gefaseerd?

**Antwoord Marktpartij:**

Door een partij wordt de volgende volgorde geadviseerd:

- 1) Financieel systeem + Inkoop processen
- 2) Verkoop(facturatie) processen
- 3) Subsidies, GREX, Vaste Activa e.d.
- 4) Rapportages/koppeling met BI

Drie partijen, die een implementatie op basis van big bang hebben geadviseerd, hebben deze vraag niet beantwoord.

**Vraag 5:**

Hoe kijkt u aan tegen de inzet van een implementatiepartner? Welke implementatiepartners kunt u benoemen?

**Antwoord Marktpartij:**

Vier partijen voeren zelf de implementatie uit. Zij geven aan voldoende resources hiervoor in huis te hebben. Mocht dit niet zo zijn, dan kan een partner gevraagd worden om bij te dragen aan de implementatie. Twee partijen zijn zelf implementatiepartner van een pakket en geven aan dit te adviseren gezien een implementatiepartner expertise en ervaring met zich meebrengt, flexibel is en continuïteit en ondersteuning waarborgt.

**Vraag 6:**

Wat is uw visie ten aanzien van verandermanagement en het opleiden van beheer- en eindgebruikers (impact voor de organisatie van de medewerkers)?

**Antwoord Marktpartij:**

De partijen laten een verdeelde visie zien. Enkele partijen adviseren verandermanagement buiten de aanbesteding te houden en intern te beleggen. Partijen geven daarbij wel aan dat zij hierin wel een grote rol kunnen spelen. De partijen kunnen hieraan bijdragen vanuit de implementatiemethodiek die ze aanbieden en door middel van train the trainer. Deze aanpak zorgt dat de kerngebruikers gedegen getraind worden en in staat zijn de eindgebruikers te trainen. Zelf trainingen geven verdiept de kennis en borgt ook het inpassen en toepassen van de procedures en werkafspraken als onderdeel van de training. Let wel, leg het bij een interne functionaris neer die is gespecialiseerd in verandermanagement.

**Vraag 7 – Algemene vragen**

Diverse algemene vragen worden in dit onderdeel gebundeld.

**Vraag 1:**

Zijn er onderdelen uit de gewenste situatie die u niet (zelf) kunt realiseren of leveren met uw dienstverlening?

**Antwoord Marktpartij:**

Nee, partijen kunnen de onderdelen uit de gewenste situatie realiseren, al dan niet in afstemming met een onderaannemer.

**Vraag 2:**

Op welke onderdelen van de gevraagde functionaliteit maakt u gebruik van onderaannemers? Geef specifiek aan welke producten en/of diensten dit betreft.

**Antwoord Marktpartij:**

2 partijen maken gebruik van onderaannemers voor de realisatie van koppelingen.  
 3 partijen maken geen gebruik van onderaannemers.  
 1 partij maakt gebruik van onderaannemers voor verandermanagement en integratie (meer technische resourcing, afhankelijk van de complexiteit van scenario's en de rol die eigen middleware van de provincie gaat spelen)

**Vraag 3:**

Hoe ondersteunt u toekomstige wijzigingen in wet- en regelgeving met uw oplossing?

**Antwoord Marktpartij:**

Toekomstige wijzigingen in wet- en regelgeving worden geborgd in het support contract, waarvan de updates onderdeel zijn. De leveranciers zal zorgen dat hij kan voldoen aan de wet- en regelgeving. Bij diverse partijen kunnen opdrachtgevers op verschillende manieren meehelpen bouwen aan de verbetering van de oplossing door concreet input te leveren voor ons product roadmap.

**Vraag 4:**

Welke informatie heeft u in de aanbesteding nog meer nodig om tot de gewenste en volledige aanpak te kunnen komen?

**Antwoord Marktpartij:**

Onderstaande informatie is nodig om tot de gewenste en volledige aanpak te kunnen komen:

- Omschrijf duidelijke welke doelstellingen dienen te worden behaald met de aanschaf en ingebruikname van het nieuwe systeem.
- Neem voldoende tijd voor de demo. (Min 4 uur).
- Wij adviseren tijdens de demo om leveranciers een 'vrij onderwerp' te laten behandelen om meerwaarde te tonen.
- Toegang tot de stakeholders en key-users van de Provincie, met name om onze inschattingen te valideren.
- Een goede en eenduidige beschrijving van het programma van eisen.
- Een duidelijke specificatie van het prijzenblad.
- Per koppeling een gespecificeerde interface definitie meeleveren bij de publicatie van de aanbesteding waarin te koppelen processen inclusief tabellen en velden beschreven worden.
- op welke (technische) wijze er gekoppeld kan worden met uw bestaande systemen. Voornoemde geldt in het bijzonder voor de realisatie van geautomatiseerde koppelingen. Ons advies is om een stelpost op te nemen voor koppelingen, aangezien geautomatiseerde koppelingen (m.b.v. middleware/ ESB) behoorlijke impact kunnen hebben op het implementatie budget). Ook zien we vaker dat er een stelpost wordt opgenomen door de aanbestedende dienst en dat er vervolgens tijdens de implementatie met inschrijver wordt gekeken welke wijze van geautomatiseerde koppelingen gerealiseerd kunnen worden.
- Een goede duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden die de gewenste en volledige aanpak beschrijven. Tezamen met een overeenkomst en SLA waarbij de overeengekomen verantwoordelijkheid en de beheersing van de hiervoor benodigde taken in balans worden gebracht.
- Wees ervan bewust dat we capaciteit verlangen van de provincie tijdens de implementatie. Dit betekent dat medewerkers gedeeltelijk vrijgespeeld dienen te worden van hun huidige werkzaamheden.

## Vraag 8 – Risico's, kansen en aandachtspunten

### Vraag 1:

Welke risico's ziet u voor de Provincie Zeeland en voor de samenwerking op basis van eerdere, vergelijkbare projecten?

#### Antwoord Marktpartij:

Risico's die worden gezien zijn:

- Onvoldoende draagvlak
- Gebrek aan Cloud-Mindset
- Onvolledige of vervuilde data
- Communicatieproblemen
- Onvoldoende beschikbare resources
- Veranderende eisen
- Technische Integratieproblemen/Onverwachte technische beperkingen in de voorgestelde interfacing scenarios.
- Niet volgen van richtlijnen om maatwerk te voorkomen/ Zich niet kunnen conformeren aan de standaard software
- Standaard mogelijkheden van het platform niet optimaal worden gebruik
- Onvoldoende (snelheid in) besluitvaardigheid/ beslissingsvermogen binnen de stuurgroep.
- Verschil in theoretische veranderbereidheid (tijdens het sluiten van de overeenkomst) en daadwerkelijke veranderbereidheid tijdens de uitvoer.
- Onvoldoende tijd of vakbekwaamheid in het verander management.
- Onvoldoende ondersteuning voor de verandering vanuit hoger management.
- Bedrijfscultuur
- Gewenste/noodzakelijke wijzigingen op de initiële inrichting

### Vraag 2:

Welke kansen ziet u voor de Provincie Zeeland en voor de samenwerking op basis van eerdere, vergelijkbare projecten?

#### Antwoord Marktpartij:

Op basis van vergelijkbare projecten biedt de implementatie van een nieuw systeem aanzienlijke kansen voor de Provincie Zeeland om de huidige systemen te vervangen en te integreren in één enkel platform. Daarnaast automatisering van routinetaken en optimalisatie van processen. Geloof en vertrouwen in de best practice van de oplossing en implementatiemethodiek. Maak verandermanagementonderdeel van de uitvraag.

Door een partij wordt de kans gezien om afname van de technische beheerkosten te realiseren.

### Vraag 3:

Welke aandachtspunten ziet u voor de Provincie Zeeland en voor de samenwerking op basis van eerdere, vergelijkbare projecten?

#### Antwoord Marktpartij:

Onderstaande aandachtspunten worden door de partijen gegeven:

- Projectmanagement en stakeholder betrokkenheid. Strakke communicatie tussen projectmanager vanuit de provincie en leveranciers.
- Cloud Mindset en cultuurverandering
- Blijf dicht bij de basis van het nieuwe product. Of te wel pas wanneer mogelijk de eigen processen aan zodat de nieuwe oplossing optimaal kan functioneren voor u organisatie.
- Goed overzicht van de gewenste koppelingen.
- Tijdige en voldoende betrokkenheid van key-users met voldoende tijd en budget
- Neem verandermanagement op de juiste wijze binnen het project te borgen en voldoende aandacht te besteden aan opleiding en training.
- Stel een roadmap op met helder gedefinieerde deliverables.
- Pas DevOps, waarbij support en implementatie vanaf het begin worden geïntegreerd, consequent toe.

- ""zachte"" factoren gebruikersacceptatie en verandermanagement cruciaal zijn voor het slagen van het project.
- Durf de oude werkwijze los te laten. Unit4 Coda Financials is niet te vergelijken met moderne oplossingen. Vertrouw op de werking van het nieuwe systeem en probeer het oude los te laten, maar houd de juiste uitkomst van de cijfers als doel.
- Doe voorwerk op t.b.v. Datamanagement (Archivering en migratie)

### 3. Marktconsultatiegesprekken

De marktconsultatiegesprekken vonden plaats op dinsdag 25 februari 2025 via teams. De drie uitgenodigde partijen kregen ieder 60 minuten de tijd. Tijdens dit gesprek was de projectgroep vanuit de provincie Zeeland aanwezig. Deze projectgroep heeft afgevaardigden vanuit de organisatie-eenheden Informatie en Automatisering, Inkoop en Aanbesteden en Financiën. Marktpartijen zijn gevraagd zich kort voor te stellen. Daarna heeft de projectgroep vragen gesteld over de ingediende vragenlijsten. Tot slot is aan de marktpartijen gevraagd om input te geven die de provincie Zeeland kan helpen om de juiste uitvraag in de markt te zetten.

**Voorwaarden** - Voor wat betreft indexering hebben we inmiddels een extra artikel opgenomen in de nieuwe versie van ARBIT 2.0:

*Indien Partijen voorafgaand aan het sluiten van de Overeenkomst overeengekomen zijn dat er een indexatie mogelijk is geldt het volgende:*

*Jaarlijks per 1 januari kunnen de overeengekomen (jaar)tarieven en doorlopende vergoedingen door Opdrachtnemer worden aangepast, mits deze aanpassing minimaal één maand voorafgaand schriftelijk is aangekondigd. Een stijging is gelimiteerd tot maximaal de (eventuele) stijging van het laatst door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) gepubliceerde prijsindexcijfer dienstenprijzen in vergelijking met het prijsindexcijfer van 12 maanden daarvoor voor groep J62 "Computerprogrammering, advisering", conform CPA 2015, dan wel de opvolger daarvan.' Zie Dienstenprijzen | CBS, link 'dienstenprijzen'*

*Gaat u hiermee akkoord?*

Partijen hebben aangegeven hiermee akkoord te kunnen gaan.

**Programma van eisen** - Hoe zien partijen de functionaliteit om te begroten/plannen en de realisatie vast te leggen over een periode 10 jaar?

Ja, dit is mogelijk. Er is geen beperking in de begroting opgenomen, dit is per organisatie afhankelijk (bijv. 4, 6 of 10 jaar).

**Programma van Eisen** - Wat verstaan partijen onder contractmanagement en op welke wijze biedt het systeem ondersteuning?

De partijen geven allemaal aan contractbeheer te ondersteunen. Contractbeheer wordt gezien als het kunnen opvoeren van contractdata met bijbehorende contractwaarden en verplichtingen (zowel vanuit overeenkomst als raamovereenkomst), begin-/einddatum, looptijd, dashboards, notificatiedata etc. Bij enkele partijen is daarnaast contractmanagement mogelijk. Zo bestaat er de mogelijkheid om leveranciersbeoordelingen op te voeren. Hierbij kan contractmanagementdata opgenomen worden, waarbij er gespreksverslagen, beoordelingen vanuit KPI's etc. kunnen worden opgevoerd.

Het is daarnaast mogelijk om met de bestaande 'loketten' te werken. Medewerkers kunnen een aanvraag tot bestelling opvoeren, die door een groep gebruikers kan worden opgepakt om goed te keuren/te bestellen.

**Programma van Eisen** - De Provincie Zeeland ontvangt graag een toelichting wat de functionaliteit is op het gebied van scannen en herkennen en op welke wijze de data gekoppeld wordt aan het systeem.

Partijen hebben een eigen scan en herkenfunctie of maken gebruik van een onderaannemer. De functionaliteiten lopen hierin uiteen. Zo is er de mogelijkheid tot het voorstellen van boekingen, afwijzen op basis van standaarden, het verwerken van facturen op regelniveau, betaling op basis van 3-way matching.

**Budget** - *Hoe zijn de implementatiekosten opgebouwd, en worden er al licentiekosten in rekening gebracht (volledig of deels)?*

Dit is per organisatie verschillend. Er worden door partijen wel licentiekosten gefactureerd, gedeeltelijk of geen gedurende de implementatieperiode.

**Budget** - *Hoe zijn SaaS kosten opgebouwd in relatie tot aantallen en type gebruikers? Welke persona's gebruiken jullie daarvoor?*

Partijen geven in eerste instantie aan dat dit is opgebouwd op basis van aantal gebruikers (eventueel per module). Daarbij wordt gekeken naar het aantal inkomende facturen en aantal bankrekeningen.

**Budget** - *Is PowerBI licentie meegenomen in de kosten?*

Dit is verschillend per partij. Er kan volgens partijen ook gebruik worden gemaakt van de reeds bestaande PowerBI licenties van de provincie Zeeland.

**Budget** - *Kan de Provincie Zeeland ervan uitgaan dat de opgegeven kosten onze volledige vraag omvatten? Welke parameters spelen er een cruciale rol in de berekening van deze bedragen?*

Ja hiervan kan worden uitgegaan in zoverre dat dit mogelijk is met de aangegeven gegevens. De kosten bestaan uit de licenties. In de implementatie zitten bijvoorbeeld de consultancy uren en trainingen.

**Budget** - *Wat is het uitgangspunt geweest bij het berekenen van de implementatiekosten. In hoeverre speelt inzet van de provincie daarbij een rol? Moeten we ervan uitgaan dat partijen dan alles doen?*

De fasering, type koppelingen en trainingen zijn onderdeel van de implementatie. De partijen trekken gezamenlijk op met de provincie, maar geven aan dat er ook veel werk verzet zal moeten worden door de provincie.

Rollen die daarbij vanuit de provincie aangesteld moeten worden zijn functioneel beheer, key user, proceseigenaren, projectleider en een testcoördinator. Partijen geven het advies dat er mandaat wordt vastgelegd, zodat er snel keuzes kunnen worden gemaakt door de projectgroep.

**Implementatie** - *Hoe is de support afdeling ingericht? Krijgt de provincie hier een vast aanspreekpunt?*

De partijen werken met tickets die ingeschoten kunnen worden. Twee partijen geven aan een vast aanspreekpunt aan te kunnen stellen.

**Implementatie** - *Bij welke gemeente en/of provincie is er een succesvolle implementatie doorlopen van het ERP systeem en is het ook daadwerkelijk in productie?*

De partijen hebben vergelijkbare implementaties uitgevoerd. Eén partij heeft dit niet bij provincies maar bij gemeentes.

**Implementatie** - *Hoe zien partijen idealiter het implementatietraject voor zich? Wordt hierbij vooral geschakeld met de beheerders of ook met de inhoudelijke afdelingen? Wie zou vanuit de provincie het aanspreekpunt moeten zijn? Kunnen medewerkers ook rechtstreeks schakelen tijdens het implementatietraject of met de implementatiepartner?*

De partijen geven aan dat uitgegaan moet worden van een implementatieperiode van 12-15 maanden. Vanuit de partijen wordt bij een implementatietraject een projectmanager aangesteld en diverse consultants aangehaakt. Geadviseerd wordt om een tegen hangende projectgroep aan te stellen vanuit de provincie Zeeland. Dit bevordert een juiste samenwerking en kennisoverdracht.

**Algemeen** - Welke aanvullende tips hebben partijen ten behoeve van de aanbesteding?

Onderstaande aanbevelingen zijn door partijen genoemd:

- Maak gebruiksgemak onderdeel van de aanbesteding. Bijv. makkelijk inzicht in openstaande processen.
- Geef duidelijk aan wat de provincie geconformeerd wilt hebben.
- Neem voldoende ruimte op in de planning voor de inschrijvende partij.
- Maak een demonstratie onderdeel van de gunningscriteria en neem hier voldoende tijd voor.
- Stel open vragen in de gunningscriteria.
- Geef duidelijk aan welke koppelingen + interface definitie je wenst; evt separaat laten afprijzen om pas later de keuze te kunnen maken.
- 100% SaaS-oplossing, geen hosting en inclusief 2x p/j updates
- Laat de opdrachtnemer meedenken in verandermanagement, maar heb als provincie een aansturende rol.