

Nota van Inlichtingen II Selectiefase ERP

Ref. nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
1	Aanmelding Startbijeenkomst	Goedemiddag mevrouw, heer, Graag meldt ik mij aan voor uw Startbijeenkomst op di 17.09 a.s., 11.00 uur.	Deze vraag vervalt
2	Hoofdstuk 2 Opdracht - Keuze technologieplatform	Op welk moment binnen de EA maakt Opdrachtgever haar keuze voor het technologieplatform waarop zij haar ERP oplossing wil laten draaien?	We vragen de ERP-functionaliteit als dienst uit. In principe kiezen wij dus niet voor een onderliggend technologieplatform, dat bepaalt de leverancier. Aan het einde van het proces is er een winnende offerte. Er wordt vooraf niet een keuze gemaakt voor een technologieplatform, er wordt een keuze gemaakt voor een totaaloplossing.
3	Paragraaf 4.2.2 - Kerncompetentie 3	Kan Opdrachtgever aangeven hoe de 1500 unieke gebruikers zijn samengesteld, of hoe Opdrachtgever tot dit aantal is gekomen?	Dit aantal is gebaseerd op ongeveer 60% van het totaal aantal gebruikers in de huidige ERP-oplossing, waarbij geen onderscheid gemaakt is in type licentie. De gebruikers zijn verdeeld over alle processen die genoemd zijn in Bijlage I van de selectieleidraad.
4	Paragraaf 4.2.2 - Kerncompetentie 3	"Gegadigde heeft aantoonbare ervaring met het succesvol onderhouden en beheren van de aan te bieden integrale ERP-oplossing..." Ka Opdrachtgever nader toelichten wat zij onder "succesvol onderhouden" verstaat? In de Kerncompetentie wordt nu expliciet het behoud van performance genoemd, maar kan Opdrachtgever aangever of dit het enige criterium is?	De gebruikersaantallen en performance zijn genoemd als indicatie en niet het enige criterium voor succesvol onderhouden. Onder succesvol onderhouden wordt verstaan het binnen de vooraf gedefinieerde kaders instandhouden en doorontwikkelen van het systeem met een snelle oplossing van een zo beperkt mogelijk aantal incidenten en een goede klanttevredenheid.
5	Paragraaf 2.6 Aanbestedingsprocedure	Wanneer een inschrijver is geselecteerd voor de Dialoofase 1, kan deze dan tijdens deze Dialoofase nog op haar deelname terugkomen en zich terugtrekken? Wat betekent dit voor de eventueel opgevallende plaats in de Dialoofase 1?	Een partij kan zich terug terugtrekken. Graag horen we dit zo snel mogelijk. Er zal dan gekeken worden naar het behoud van een gelijk speelveld.
6	Financiële en economische eisen	Is het correct dat alleen indien gegadigde een beroep doet op de draagkracht van haar moedermaatschappij om te voldoen aan de minimum financiële en economische eisen er een verklaring garantstelling moedermaatschappij moet worden ingevuld?	Dit is correct
7	Certificaat software leverancier	Op dit moment is nog onvoldoende functionele- en technische specificaties bekend om een definitieve technische keuze te kunnen maken tussen de verschillende ERP mogelijkheden. Gegadigde kan meerdere oplossingen leveren. Hoe dient gegadigde in dat geval om te gaan met aanleveren van certificaat van de software leverancier?	Op basis van de huidige gegeven informatie dient een inschrijver een keuze te maken met welke oplossing de inschrijver gaat inschrijven. De aan te leveren referenties dienen te gaan over deze oplossing en de software certificaten dienen betrekking te hebben op deze oplossing. Er dient aangegeven te worden dat de inschrijver kennis en verstand heeft van de implementatie van deze aan te bieden oplossing. We gaan uit van een greenfield implementatie. Dit betekent ook dat we open staan voor iedere technische oplossing die als beste voldoet aan de gestelde eisen en wensen. Er is geen voorkeur voor een bepaalde technische oplossing.
8	ERP oplossing	Op dit moment is nog onvoldoende functionele- en technische specificaties bekend om een definitieve technische keuze te kunnen maken tussen de verschillende ERP mogelijkheden. Indien gegadigde bijvoorbeeld een referentie aanlevert welke gebaseerd is op Oracle maar wanneer tijdens de gunningsfase blijkt dat een andere ERP oplossing beter past behoort dit dan tot de mogelijkheden?	Zie beantwoording van vraag 7
9	Onderaannemer	U geeft aan in paragraaf 3.8.4 dat gegadigde in deze fase al moet aangeven of zij overweegt een gedeelte van de opdracht in onderaanneming te geven waarop zij geen beroep doet op draagkracht van de onderaannemer. Hoe moet gegadigde hiermee omgaan als er in haar optiek nog niet vast staat welke ERP oplossing het beste zou passen en dat dit dus van invloed kan zijn op een mogelijke keuze voor een onderaannemer?	Zie beantwoording van vraag 7
10	Onderaannemer	U geeft aan in paragraaf 3.8.4 dat gegadigde in deze fase al moet aangeven of zij overweegt een gedeelte van de opdracht in onderaanneming te geven ondanks dat gegadigde geen beroep doet op draagkracht van de onderaannemer. Betekent dit dat indien gegadigde gebruik maakt van de cloud oplossing van een mogelijke ERP oplossing de software leverancier van deze ERP oplossing moet worden opgevoerd als onderaannemer?	Ja.
11	Referenties	Indien gegadigde met één referentie alle kerncompetenties kan afdekken wordt dit dan door GVB hoger gewaardeerd?	we gaan ervan uit dat u niet doet op de kerncompetenties van 4.2.2., maar doet op de selectiecriteria in paragraaf 4.3.1. van de selectieleidraad. Dit wordt in de beoordeling van de kerncompetenties niet hoger gewaardeerd. In de selectiecriteria worden de ingediende referenties afzonderlijk beoordeeld en per onderwerp gekit de hoogste waarde van de ingediende referenties.
12	Referenties en puntentelling	U geeft aan in 4.3.1. dat er in totaal een maximaal te behalen aantal punten is van 100. Wanneer we de punten per onderdeel optellen komen we op 110. Kan GVB de puntentelling toelichten?	We wijzigen de scores: * 24/7 beschikbaarheid van servicedesk en support -> 5 punten * Op 1 september 2024 al minimaal 3 jaar het beheer en onderhoud doet -> 10 punten
13	Referentieformulieren	GVB heeft 2 bijlagen gestuurd voor het aanleveren van referenties, 2A en 2B. Het is gegadigde niet helder wanneer 2A of 2B gebruikt dient te worden. Kan GVB dit toelichten?	In bijlage 2A dient u de referentie te beschrijven en te onderbouwen. In bijlage 2B geeft u vervolgens aan op welk selectiecriteria de referentie van toepassing is. Bijlage 2a mag maximaal 4 keer worden ingediend (2 keer voor implementatie en 2 keer voor onderhoud en beheer) Bijlage 2b mag maximaal 1 keer worden ingediend
14	2B referentieformulier	In referentieformulier 2B staan bij "kerncompetentie 2" verschillende markteenvakjes bij bedrijfscategorieën. Kan GVB aangeven hoe kerncompetentie 2 (EAM), van toepassing kan zijn op alle bedrijfscategorieën? Als voorbeeld HR, of reizigersopbrengsten binnen Financieel?	GVB zoekt een partij die zoveel mogelijk brede ervaring heeft. In de referentie die voor kerncompetentie twee wordt aangeleverd is EAM een vereiste, maar in het referentieproject kunnen ook andere bedrijfscategorieën aan de orde zijn gekomen.
15	Startbijeenkomst	Goedemiddag, Klopt het dat ik nog geen uitnodiging van u heb ontvangen voor de voor morgen, dinsdag 17.09 a.s., voorziane 'Startbijeenkomst'?	Deze vraag vervalt
16	EULA	Is het GVB bereid om een EULA (End User License Agreement) te tekenen of niet? Het tekenen van een EULA betekent dat de GVB de voorwaarden van de leverancier van de software accepteert. Binnen de overheid zien wij vaak dat de aanbestedende dienst de voorwaarden van de leverancier niet accepteert, maar hun eigen inkoopvoorwaarden hanteert, zoals bijvoorbeeld Arbit (rijksoverheid) of Gibt (lokale overheid).	GVB is aanbestedingsplichtig als speciale sector bedrijf, niet als overheidsorganisatie. Voor de software zal GVB niet haar eigen algemene voorwaarden opleggen. Wel zullen eisen en wensen worden gesteld aan de voorwaarden van de leverancier die onderdeel zullen zijn van de dialoog. Of er uiteindelijk een EULA getekend zal worden of dat dit anderszins wordt vastgelegd dient nog te worden bepaald. Maar, vooralsnog is GVB niet voornemens rechtstreeks met de software/SaaS-leverancier een EULA te tekenen. Wel is GVB voornemens inschrijver de mogelijkheid te bieden de standaardvoorwaarden van de software/SaaS-leverancier van toepassing te verklaren. Zie daarvoor het antwoord op vraag 54.
17	EULA	Kan het GVB bevestigen dat zij vraagt om een SaaS oplossing en dus ontzorgt wilt worden? Hierbij is het tekenen van een EULA door het GVB namelijk niet aan de orde, de verantwoordelijkheid voor het leveren van de dienst ligt dan namelijk bij de leverancier.	GVB kan bevestigen dat zij op zoek is naar een SaaS-oplossing.
18	UEA	Het aangeleverde UEA is nog niet door GVB ingevuld, zie o.a. deel I en deel III. Zou GVB een nieuwe ingevulde versie, kunnen delen?	Er is een nieuwe versie gedeeld
19	Private Cloud versus Echte Cloud	Uw organisatie zoekt een native cloud oplossing. Wat is uw definitie daarvan en hoe voorkomt uw organisatie dat gehoste verouderde software kan worden aangeboden op uw aanbesteding? Is een private cloud acceptabel voor de aankomende tien jaar, terwijl een standaard publieke cloud dienst als enige toekomstbestendige oplossing wordt gezien door partijen als Gartner.	GVB bedoelt in dit geval met native cloud dat ze niet op voorhand wenst te kiezen voor public, private of hybrid cloud, maar dat de applicaties cloud-native zijn, dus geschikt ongeacht de keuze voor public, private of hybrid cloud. GVB wenst te allen tijde over een actuele, toekomstbestendige oplossing te beschikken. Daar kan zowel public, private als hybrid cloud in voorzien. De softwareleverancier is de aanbieder van deze cloud en leidend in het updaten van de functionaliteiten, beveiligingspatches en issues. Het is niet de bedoeling dat software wordt gehost in een datacenter of op een server die onder volledige beheer staat van GVB (on premise) of onder volledige beheer van de implementatiepartner staat. Dit impliceert ook dat hosting van de software onderdeel is van SAAS abonnementsvorm en niet onderdeel is van de beheer- en onderhoudsserviceverlening. Mocht inschrijver dit niet optimaal achten, dan willen we in de dialoofase alternatieven aangereikt krijgen.
20	Kosten additionele opslag	In hoeverre is het voor het vergelijken van kosten belangrijk dat u in onze SAAS oplossing niet betaald voor additionele opslag dan wel CPU tijd? Kortom u betaald voor het abonnement op Applicaties. Hoe gaat uw organisatie voorkomen dat additionele opslag en CPU tijd wordt doorberekend.	We verwachten in het kader van een optimale cloud oplossing (om te kunnen vergelijken) transparantie ten aanzien van kosten en idealiter ook abonnementsvormen die per functionele eenheid afgerekend kunnen worden, op basis van werkelijk gebruik. We verwachten van de leverancier dan ook inzicht en hulp om de kosten zo laag mogelijk te houden.
21	Adoptie	Is het gezien de hoeveelheid wijzigingen in processen belangrijk dat het systeem de gebruiker stap voor stap kan begeleiden tijdens het uitvoeren van dagelijkse werkzaamheden, m.a.w. niet alleen de systeemondersteuning maar ook de interne policies en bedrijfsregels? (Dit voorkomt fouten, zorgt voor versnelde acceptatie van het systeem, minder mail en telefoon naar de helpdesk, minder opleidingskosten en maakt de inzet van tijdelijk persoon eenvoudiger).	Ondersteuning van gebruikers vinden wij een belangrijk onderwerp in het programma. Wat daar precies in wordt verwacht nemen we mee in de gunningsfase.
22	Compliance en Controls	"Functionele Kritische Requirements: "Op het gebied van Compliance en Controls", in hoeverre zijn de volgende zaken voor u van belang en onderdeel van de scope: •Controle technische functiescheiding (gebruikers rollen beheer) •Bewaken van systeem instellingen (parameters die processen sturen) •Opsporen van verdachte transacties en fouten Wilt u dit in scope?	Compliance en control vinden we belangrijke onderwerpen in het programma. Wat daar precies in wordt verwacht nemen we mee in de gunningsfase.
23	Concessiebeheer	Concessiebeheer, kunt u ons additionele informatie verstrekken over uw interne processen aangaande Concessiebeheer?	Doel van het proces concessiebeheer is niet strak ingericht. We kijken naar mogelijkheden om dit proces beter in te richten. Het gaat onder meer om de concessieafspraken met de opdrachtgever duidelijker vast te leggen, onder andere met betrekking tot bonus-afspraken. Een verkenning hiervan kan onderdeel zijn van de dialoofase.
24	Subsidies	De door u genoemde opties in scope van de aanbesteding vermeldt ook "Subsidies". Zijn dit subsidies die aan GVB zijn toegekend in verband met uit te voeren projecten?	Ja, maar we hebben ook andere subsidievormen. We hebben enerzijds projectsubsidies waarbij gemaakte kosten worden vergoed. Daarnaast hebben we ook exploitatiesubsidie waarbij we een van te voren afgesproken bedragen vergoed krijgen waarbij we ook bonussen of malussen kunnen krijgen. Hier is de relatie met de kosten minder snel te maken.
25	Wel of niet vervangen Successfactors	Wat zijn voor u de belangrijkste factoren om te beslissen of u SAP Successfactors gaat vervangen?	Het HR-proces is in scope van deze aanbesteding. Het verschil tussen SuccessFactors en de andere SAP-onderdelen is dat SuccessFactors niet als End Of Life (EOL) is gekwalificeerd. Het moment van vervanging (eerder, later of gelijk met andere functionaliteiten) kan daarom nader worden bepaald. Een en ander zal zijn beslag moeten krijgen in een implementatieplan.
26	Employee journey	Welke functionaliteiten gebruikt u op dit ogenblik van SAP Successfactors? Oftewel wat verstaat u onder de "Employee journey"? Wat wilt u hiervan direct in scope plaatsen?	SAP SuccessFactors ondersteunt op dit moment de personeelsadministratie (rvoor en beheer van standdata) en de portaal functionaliteit voor MSS/ESS (Selfservice). Employee journey is het end-to-end proces voor HR waaronder werving, dienstverband, talentontwikkeling, payroll etc. Dit wordt nader uitgewerkt in de volgende fase
27	Tariefberekening tot afrekening	"Door welk systeem wordt op dit ogenblik "Tariefberekening-tot-afrekening" ondersteund?	Dit proces behelst de inkomsten die GVB ontvangt voor het vervoeren van reizigers. Dit wordt voornamelijk via Translink en een interne CRM-applicatie PVS geadministreerd. De opbrengsten worden via een importfunctie direct als opbrengst in de debiteurenadministratie geboekt. Van het nieuwe systeem wordt voor dit proces standaard AR-functionaliteit verwacht, waarbij de dagopbrengsten en -betalingen kunnen worden beheerd.
28	Customer Service	In Perceel specifiek wordt "SAP Customer Service (CS)" genoemd, dit terwijl u gebruik maakt van Microsoft Dynamics CRM. Kunt u ons aangeven welke processen worden ondersteund door "SAP Customer Service (CS)"?	GVB heeft op dit moment twee verkoopondersteunende systemen in gebruik: voor OV-Chip en OV-Pay. SAP Customer Service ondersteunt de OV-Chip, OV-Chip verdwijnt (in 2026) en dan blijft alleen Microsoft Dynamics CRM over ter ondersteuning van Reizigersopbrengsten en Klantenservice. Daarnaast is er wel ondersteuning vanuit ERP-Systeem gewenst voor het proces van Dardenopbrengsten. Dat betreft voornamelijk GVB-bijdragen aan projecten van bijvoorbeeld de gemeente, maar ook stationsontwikkeling en commercieel vervoer. Dat proces wordt voornamelijk uitgevoerd door projectleiders en kent geen aparte customer service.

29	Tariefberekening	In bijlage 1 overzicht processen staat een kleiner rode omcirkeling bij het proces van tariefberekening tot afrekenen. Kunt u aangeven welk gedeelte van dit end-2-end proces in scope is?	Zie antwoord op vraag 28. Vanaf de registratie van opbrengsten en betalingen, de debiteurenadministratie Let op! Het GVB proces Derdenopbrengsten vereist de volledige end-to-end functionaliteit van klantvraag-tot-betaling (vgl. quote-to-cash)
30	Payroll	Payroll is een zeer specialisatie functionaliteit waar veel lokale kennis en ervaring voor nodig is. Wij zien bij veel klanten dat zij dit domein in een apart perceel aanbesteden. Zo kunnen leveranciers die payroll functionaliteit niet aanbieden alsnog op het ERP perceel aanbieden en hebben partijen die beide functionaliteiten aanbieden de mogelijkheid om op beide percelen aan te bieden en hun sterkte op verbinding tussen beide te laten zien. In hoeverre ziet u nog mogelijkheden om dit aan te passen? Dit zorgt in ieder geval voor meer diversiteit in aanbiede partijen.	Het is voor GVB essentieel alle functionaliteiten uit te vragen die betrekking hebben op de vervanging van SAP ECC en dat dit aan ons als integraal wordt aangeboden. Omdat we ons bewust zijn van het punt dat u in uw vraag noemt, hebben we in Bijlage III: Randvoorwaarden technische oplossing dit specifiek benoemd: Uitzondering op deze eis (van integraliteit) mag payroll zijn, in verband met het specifieke Nederlandse karakter van deze dienst, waarbij de integratie met de payrollingservice door de leverancier wordt verzorgd en de oplossing zich als een suite naar GVB blijft gedragen.
31	IKB	Wordt er op dit moment gebruik gemaakt van Individueel Keuze Budget (IKB) functionaliteit en welke oplossing betreft dit? Indien ja, in hoeverre is GVB voornemens om deze (bestaande) IKB functionaliteit te blijven gebruiken en hoe verhoudt deze zich tot de scope van jullie uitvraag?	Ja, het IKB zal onderdeel blijven van de GVB arbeidsvoorwaarden. Dit proces wordt momenteel voornamelijk via het medewerkersportaal ondersteund, wat geïntegreerd is met SAP HCM in de achtergrond
32	GVB scope en Case Management	In hoeverre is GVB voornemens om van deze Case Management gebruik te blijven maken en hoe verhoudt deze zich tot de uitgevraagde GVB Scope?	We nemen aan dat vragensteller met Case Management bedoelt de functionaliteit voor de Verzuimadministratie en ondersteuning Arbo. Dat hebben wij in Visma Verzuim DWC geregeld en dat plaatsen we buiten scope, omdat het specifieke wet- en regelgeving betreft die we niet in een ERP aan verwachten te treffen.
33	Case Management oplossing	Van welke Case Management oplossing wordt op dit moment door het GVB/die Arbodienst gebruik gemaakt?	Zie beantwoording van vraag 32
34	Case Management	In hoeverre wordt GVB met een Arbodienst voor het managen van Landelijk Verzuim (Case Management)?	Niet van toepassing
35	HCM	Is het op basis van het feit dat GVB de voorkeur geeft aan 1 totaaloplossing voor alle domeinen niet logischer om zowel de Personeels & Salarisadministratie (Core HR) als het Talent Domein (Recruitment, Talent Management, Performance Management, Succession Planning, Learning, etc) te ondersteunen vanuit 1 HCM Suite oplossing ZONDER integraties tussen Core HR en de Strategische HR Modules? Zeker ook gezien GVB's interesse in embedded (generative) AI functionaliteit.	In deze fase kunnen we hier geen antwoord op geven. Dit onderzoeken we graag met u in de gunningsfase.
36	Projectscoping Talent Domein	Hoe verhoudt de SuccessFactors inrichting zich tot de beoogde projectscoping wat betreft het Talent Domein (Recruitment, Talent Management, Performance Management, Succession Planning, Learning, etc)? Zijn deze domeinen onderdeel van de GVB uitvraag of is het vertrekpunt om hiervoor met SuccessFactors te blijven werken?	Talent domein wordt niet met SAP Success Factors bij GVB afgedekt. Zie beantwoording van vraag 25
37	Core HR	Tijdens de informatiesessie werd tevens aangegeven dat een deel van de Core HR (Administratie) plaatsvindt binnen SuccessFactors? In onze beleving is SuccessFactors een Soft HR/Talent Suite en dient de Core HR (Personeelsadministratie) inclusief ESS, MSS met aanpalende processen plaats te vinden binnen een Core HR Module? Wat is de visie van GVB hierop?	Dit onderzoeken we graag met u in de gunningsfase
38	HCM Talent functionaliteit	Kunnen jullie een beeld geven van de HCM/Talent functionaliteit/domeinen die op dit moment vanuit SuccessFactors worden ondersteund?	Op dit moment wordt vanuit SuccessFactors uitsluitend de personeelsadministratie gevoerd.
39	HR en Payroll	Zover wij kunnen vaststellen op basis van de aangeleverde architectuurplan en documentatie wordt zowel de Core HR (Personeels & Salarisadministratie) als de Payroll (Salarisverwerking) gefaciliteerd vanuit SAP ECC. Kunnen jullie bevestigen in hoeverre dit klopt?	SAP Success Factors ondersteunt op dit moment de personeelsadministratie (invoer en beheer van standaards) en de payroll functionaliteit voor MSS/ESS (Selfservice). Alle personeelsgegevens worden gesynchroniseerd (oneway) naar SAP HCM om daarin gebruikt te worden voor andere HR-processen, zoals de payroll
40	Selectieleidraad, pagina 24, paragraaf 3.8.4	Is het na selectiebeslissing toegestaan om onderaannemer(s) toe te voegen op wier draagkracht de inschrijver geen beroep doet?	Zie beantwoording van vraag 7
41	Algemeen	Wat is op hoofdlijnen de planning van de implementatie van het nieuwe ERP systeem?	Het streven is de aanbesteding in augustus 2025 af te ronden. Direct aansluitend starten de voorbereidingen voor ontwerp en implementatie. De voorlopige einddatum voor de implementatie is gesteld op 31-12-2027. Deze planning is onder voorbehoud en er kunnen geen rechten aan ontleend worden.
42	Algemeen	Inschrijver biedt aan met een SaaS product wat door een onderaannemer wordt geleverd. Is het GVB bereid akkoord te gaan met de licentievoorwaarden en de SLA die door de SaaS leverancier worden gesteld?	Zie beantwoording van vraag 16
43	Selectieleidraad, pagina 10	Wat is de grootste zorg binnen GVB binnen het beoogde ERP-vervanging traject?	GVB is van mening dat er ERP-systemen zijn die de gevraagde functionaliteit kunnen bieden. GVB is in die zin niet anders dan andere bedrijven. De uitdaging ligt vooral bij het terugbrengen van de bedrijfsprocessen naar standaard Best Practices, wat een grote change-impact zal hebben op de huidige manier van werken. Dit wordt erkend door GVB en er is dan ook volop sturing en ondersteuning vanuit de organisatie om actief en positief deel te nemen aan dit programma.
44	Selectieleidraad, pagina 10	Het begeleiden van de organisatie naar het nieuwe ERP maakt onderdeel van de opdracht. Welke aspecten van deze organisatieveranderingen verwacht u dat de opdrachtnemer leidend is en welke aspecten worden door de opdrachtgever zelf opgepakt? Aspecten zoals opleidingen, trainingen, communicatie, etc.	GVB zal binnen het programma zelf een project voor de organisatieverandering opzetten en hiertoe eigen resources op inzetten. De leverancier is hierbinnen verantwoordelijk voor het inhoudelijke deel, zoals best practices, opleiding en training.
45	Selectieleidraad, pagina 6	Is er een beeld hoeveel werknemers (van de ruim 3200 totaal) gebruik zullen maken van de toekomstige ERP oplossing? En kunt u dat specificeren naar soort gebruikers (heavy users, light users)?	Een groot deel van de medewerkers zal gebruik maken van de nieuwe oplossing. Meer gedetailleerde gegevens zullen per proces in de gunningsfase worden gedeeld.
46	Algemeen	De implementatie van een nieuw ERP-systeem zal volgens een greenfield aanpak plaats gaan vinden. Ervaring leert dat de organisatie daarmee met grote veranderingen te maken krijgt. Ziet GVB verander management ook als onderdeel van het takenpakket van de Geoadiode?	Zie beantwoording van vraag 44
47	Bijlage III	In bijlage III staat de volgende zin vermeld: "Gegadigde dient een integrale ERP-oplossing als één van de opties aan te bieden in een public cloud SaaS, gebruikmakend van cloud-native services". Betekent dit dat GVB Public cloud als eis stelt of is, gezien de haakjes rondom het woord Public, ook een Private cloud variant mogelijk?	Public cloud is geen eis. GVB ziet voordelen in een public cloud aanbod, zoals (technische) beperkingen ten aanzien van maatwerk, verplichte upgrades en lagere kosten. Zaken die per definitie in een public cloud service aanwezig zijn, maar eventueel ook in een private of hybrid cloud kunnen worden aangeboden. Dit kunnen we in de gunningsfase nader bespreken.
48	Bijlage III - p. 1 Randvoorwaarden technische oplossing	"Leverancier heeft tijdens de informatie sessie op 17 september de interesse van verschillende SAP partners voor deze aanbesteding waargenomen. Op basis van de aanbestedingsstukken is het voor een ERP oplossing op basis SAP software niet geheel duidelijk of dit binnen een SAP Public Cloud of SAP Private Cloud oplossing zou passen. Dit onderscheid heeft mogelijk impact op de keuze van de leverancier om aan te bieden danwel impact op de keuze van deelname in combinatie en/of het betrekken van onderaannemers. - Heeft het GVB met SAP al een DDA (Digital Discovery Assessment) uitgevoerd? - Zo ja, kan het GVB de resultaten hiervan delen? - Zo niet, is het GVB bereid op korte termijn deze DDA door software leverancier SAP uit te laten voeren als "onafhankelijk partij" zodat de verschillende SAP partners dit mee kunnen laten wegen in hun beslissing of en in welke constructie deel te nemen aan de selectiefase?"	Er is geen DDA uitgevoerd. Er is middels deze aanbesteding sprake van een gelijk speelveld voor elke mogelijke ERP-oplossing. Een DDA specifiek voor SAP voldoet niet aan dit uitgangspunt.
49	Selectieleidraad, p. 34 B. Beheersing Nederlandse taal	Is het mogelijk, zo lang de contacten tussen leverancier en GVB in het Nederlands plaatsvinden, op de achtergrond gebruik te maken van nearshore delivery centers binnen de EU, en/of offshore delivery centers buiten de EU?	Ja, dit is mogelijk, mits hierbij nog steeds aan de eisen op het gebied van privacy wordt voldaan. Deze eisen worden gespecificeerd in de gunningsfase en zijn onderdeel van de dialoog
50	Selectieleidraad, p. 15 par. 3.2	Is het mogelijk om indien de Nota van Inlichtingen leidt tot nieuwe vragen, deze nieuwe vragen te stellen?	Indien er naar aanleiding van deze Nota van Inlichtingen nog nadere verduidelijkingsvragen zijn kunnen deze uiterlijk vrijdag 4 oktober worden ingediend.
51	Selectieleidraad p. 13.14 par. 2.6	Kan het GVB een indicatie geven van de stappen binnen de dialoofase zodat leverancier een inschatting kan maken van de te maken investering die gepaard gaat met de dialoofase?	Deze stappen worden momenteel nog verder uitgewerkt
52	Selectieleidraad p. 13.14 par. 2.6	"Leverancier kan zich voorstellen dat tijdens de dialoofase blijkt dat er additionele requirements zijn voor een succesvolle ERP implementatie. - Kan de leverancier tijdens de dialoofase nog een combinatie aan gaan of een of meerdere onderaannemer(s) toevoegen die bij de Selectiefase niet zijn aangemeld?"	Een eventuele combinatie moet bij aanmelding worden gemeld. Onderaanmerking die niet voor de draagkracht ingeschakeld zal worden, kan in een later stadium worden toegevoegd
53	Selectieleidraad p. 12 par. 2.4	Indien het GVB de software / ERP abonnementen / SaaS oplossing bij een leverancier (niet zijnde Software leverancier) contracteert, is het GVB dan bereid voor de software een End User License Agreement (EULA) voor de Software ten behoeve van de Software leverancier te tekenen?	Zie beantwoording van vraag 16
54	"Het GVB stelt in par. 2.2.2 "Door software, implementatie en onderhoud/beheer als één pakket aan te bestellen, zorgt GVB ervoor dat gezien de complexiteit de verschillende aspecten naadloos op elkaar aansluiten. Dit voorkomt mogelijke problemen die kunnen ontstaan bij het integreren van verschillende leveranciers." Daarnaast in 2.4 "GVB wil met één Opdrachtnemer een Overeenkomst(en) sluiten ... De overeenkomst zal tenminste betrekking hebben op de volgende onderwerpen: - ERP-abonnementen - Implementatie - Beheer, changes en onderhoud - Service Level Agreement met KPI's - Verwerkersovereenkomst - Etc." Ervaring leert dat het meenemen van de kosten voor de Software / ERP-abonnementen / SaaS oplossing vaak prijsoverlopend werkt ten opzichte van een constructie waarin het GVB rechtstreeks met bij de Software leverancier contracteert. Dit terwijl er marktconforme oplossingen zijn om de verschillende aspecten naadloos op elkaar aan te sluiten. Daarnaast zijn er bij een directe contractering van de het GVB bij de Software leverancier mogelijk constructies beschikbaar die prijsverlaagd werken vanwege een omzetting van huidige licenties van het GVB naar nieuwe licenties. - Is het mogelijk dat GVB de software / ERP abonnementen / SaaS oplossing (uiteindelijk) direct bij de Software leverancier contracteert?"	Dit is niet mogelijk. GVB is voornemens één hoofdovereenkomst te sluiten met de winnaar van de aanbesteding, met de leverancier voor zowel de SaaS-abonnementen als de implementatie en het beheer ervan. Deze partij is aanspreekpunt voor GVB en eindverantwoordelijk voor alles. GVB erkent dat de voorwaarden voor de SaaS-abonnementen doorgaans beperkt ruimte voor onderhandeling laten en ook dat de SaaS-leverancier doorgaans geen hoofdelijke aansprakelijkheid voor de implementatie accepteert. GVB is daarom voornemens inschrijver de mogelijkheid te bieden de standaardvoorwaarden van/namens de SaaS-leverancier van toepassing te verklaren met inachtneming van een aantal eisen en wensen van GVB, zonder dat GVB voor dat deel haar eigen inkoopvoorwaarden van toepassing verklaart. De eisen en wensen kunnen nader besproken worden in de dialoofase. De voorwaarden voor de SaaS-abonnementen worden dan onderdeel van een deellovereenkomst onder de hoofdovereenkomst, met implementatie en beheer ook in deellovereenkomsten. De hoofdovereenkomst en deellovereenkomsten worden door één inschrijver ondertekend. Door één overeenkomst te sluiten met één inschrijver krijgt GVB comfort dat ze één aanspreekpunt heeft. Tegelijkertijd krijgt inschrijver comfort dat ze met de standaardvoorwaarden van de SaaS-leverancier uit de voeten kan (bijvoorbeeld door deze back-to-back met een onderaannemer overeen te komen).	
55	Selectieleidraad p. 11 par. 2.2	Hoeveel incidenten zijn er per jaar en per hoofdproces bij GVB?	Het afgelopen jaar zijn er 383 verstoringen voor het ERP-systeem geregistreerd. Specificatie hiervan is niet beschikbaar. Het betreft hier ook eenvoudige meldingen als autorisatie problemen of wachtwoordreset.
56	Selectieleidraad p. 11 par. 2.2	Hoeveel gebruikers zijn er per bedrijfsproces binnen GVB?	Zie beantwoording van vraag 45
57	Selectieleidraad p. 10.11 par. 2.2	"Het GVB stelt de ERP vervanging (deels) als een business project vanuit een Greenfield situatie op basis van best practices aan te vliegen, waarbij scope alleen op hoofdlijnen bepaald is; tevens spreekt het GVB van standaardisatie, stroomlijnen en optimaliseren van bedrijfsprocessen. Een dergelijke aanpak zal meer business consultancy en change management vereisen dan in een strikte vervanging uitvraag nodig is. In algemene zin betekent dit significant hogere implementatie kosten en een groter project risico. Hoewel leverancier dit gewend is te managen, vraagt leverancier zich af hoe zich dit verhoudt tot middelen die het GVB voor de totale kosten (voor software, implementatie en onderhoud/beheer) voor ogen heeft. Dit mede gezien de financiële uitdagingen dit het GVB heeft. - Kan het GVB een indicatie geven van de kosten die het GVB voor ogen heeft voor software, implementatie en onderhoud/beheer?"	GVB heeft geen vastomlijnd budget vooral vastgesteld en daagt de markt uit met een eerlijke edoch ook uitdagende prijsstelling te komen. Vanzelfsprekend heeft GVB in 2022 een onafhankelijk vooronderzoek laten doen naar de mogelijke implementatie- en software kosten welke als benchmark zal fungeren. De change in de lijn wordt door GVB zelf gestuurd. Ook heeft GVB zelf daartoe business analyse capaciteit ter beschikking.
58	Selectieleidraad p. 10 par. 2.1	In par 2.1 schrijft het GVB over "standaardisatie van processen", heeft het GVB onderzocht in hoeverre dit mogelijk is? Heeft het GVB hier bijvoorbeeld concrete doelstellingen voor in aantal en/of gebieden? Om een voorbeeld te noemen: het beheer en onderhoud van voer- en vaartuigen en de railinfrastructuur verschillen nogal van aard en stellen mogelijk andere requirements ten aanzien van processen en software.	Het is het streven van GVB om de bedrijfsprocessen terug te brengen naar Best Practice standaardoplossingen. Hiervoor zullen we de huidige manier van werken op aanpassen waar nodig en mogelijk. We rekenen erop dat binnen verschillende ERP oplossingen door middel van 'slim configureren' werksценarios (order types) met eigen workflows ingericht kunnen worden om aan eventuele verschillen van onderhoudsprocessen tegemoet te kunnen komen.
59	Selectieleidraad p. 10 par. 2.1	Wat zijn de meest belangrijke kwantitatieve baten van de ERP vervanging (mag in operationele KPI's)?	1. Beter, snellere en effectievere (integere) data-driven rapportage 2. Meer grip op en standaardisatie van end-to-end processen 3. Verbeteren van operationele transparantie en effectiviteit in breedte zin 4. Borgen van kennis in het systeem en niet bij individuen 5. Systeem wat up-to-date en strategische groei ondersteunt
60	Licenties	Heeft GVB SAP HANA licenties? Zoja, kunnen jullie hiervan de details delen?	GVB beschikt niet over SAP HANA licenties.
61	Architectuur	Kan GVB meer details geven over het GVB IT landschap? Bijv. een gedetailleerde architectuurplan?	Nee, GVB is van mening dat de gegeven informatie in de selectieleidraad en startbijeenkomst voldoende is in deze selectiefase.

62	Orientatie ERP platformen	Heeft GVB voorafgaand aan deze aanbesteding al een oriëntatie gedaan naar ERP platformen en concepten (bijv SAP RISE)? Zo ja, welke platformen zijn in de oriëntatie naar voren gekomen en welke bevindingen zijn er per platform?	GVB heeft een marktverkenning gedaan, zowel enkele ERP vendors als enkele ERP implementatiepartijen zijn gesproken. Puur met als doel om een betere aanbesteding te kunnen doen. Er is nadrukkelijk geen oriëntatie gedaan naar platformen en concepten. GVB staat elke mogelijke oplossing open.
63	Selectieleidraad	In de informatiebijeenkomst werd aangegeven dat alleen de consultants die direct in contact staan met GVB medewerkers de Nederlandse taal dienen te beheersen. In de eerste alinea op pagina 34 wordt echter omschreven dat alle ingezette consultants tijdens de implementatie in zowel woord als geschrift de Nederlandse taal dienen te beheersen. Betreft dit ook dat consultants die niet in contact staan met GVB medewerkers en veelal bezig zijn met taken 'aan de achterkant' zoals configuratie werkzaamheden ook de Nederlandse taal dienen te beheersen, of volstaat Engelstalig hier ook?	Consultants die in direct contact staan met GVB dienen de Nederlandse taal te beheersen. Het gaat hierbij om alle vormen van contact, dus zowel mondeling als schriftelijk. Consultants "aan de achterkant" mogen anderstalig zijn.
64	Hoofdelijke aansprakelijkheid	Oftewel enerzijds een overeenkomst tussen de softwareleverancier en het GVB, op basis van de standaard licentievoorwaarden van de softwareleverancier, en anderzijds een dienstverleningsovereenkomst tussen de dienstverlener en het GVB. Wij attenderen u erop dat in de markt van technische transformatieprojecten het zeer gebruikelijk is dat voor dergelijke trajecten aparte overeenkomsten worden gesloten. Ook binnen de rijksverheid wordt deze opzet steeds frequenter toegepast. In dit kader refereren wij aan een aankondiging van een vergelijkbare opdracht door UWV waar deze opzet is toegepast (zie https://www.tenderned.nl/aankondigingen/overzicht/285324, omschrijving: "De opdracht betreft het leveren van CRM functionaliteit, de implementatie van de CRM functionaliteit en het beheer, het onderhoud en de doorontwikkeling op de CRM functionaliteit. UWV zet 1 aanbesteding in de markt teneinde 1 inschrijving te krijgen voor het leveren, implementeren en beheeren van de geselecteerde oplossing. De inschrijving resulteert uiteindelijk in twee contracten. 1 contract met een dienstverlener die de geselecteerde oplossing implementeert en vervolgens beheert en 1 contract met een softwareleverancier voor het leveren van de gebruiksrechten van de oplossing en het hosten van de oplossing"). Ten aanzien van aansprakelijk heeft UWV een optimalisatie doorgevoerd die het voor meer marktpartijen mogelijk maakt om in te schrijven (uit nota van inlichtingen, vraag: "Kunt u uitleggen hoe de aansprakelijkheid werkt voor opdrachtnemer indien en voor zover de softwareleverancier afspraken niet nakomt en/of andersom?" en bijbehorend antwoord: "De Implementatie- en beheerpartij en de softwareleverancier zijn niet hoofdelijk aansprakelijk. Het is wel mogelijk dat beide partijen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor bepaalde resultaten (dan wel eventuele schade voortvloeiende uit het niet behalen van de overeengekomen resultaten). In dat geval zal UWV indien nodig beide partijen aansprakelijk stellen"). Voornoemde opzet wordt de laatste jaren veelvuldig toegepast aangezien de hoofdelijke aansprakelijkheid voor combinaties tot veel onnodige discussies leidt en, waar dit wel tot inschrijvingen leidt, prijsverhogend werkt om reden van het verhoogde risicoprofiel. Wij verzoeken u dan ook om voornoemde opzet in de uitvraag mogelijk te maken, en toe te staan dat aparte overeenkomsten kunnen worden gesloten voor de software-as-a-service licenties enerzijds en de dienstverlening anderzijds, met verbare aansprakelijkheidscondities zoals in deze verduidelijkingsvraag geschetst. Kunt u hierin meegaan?	Zie beantwoording van vraag 54
65	Algemeen	Wij maken bij het verlenen van onze en gebruik van cloud-toepassingen, e-mailproviders en andere ondersteunende IT (cloud) leveranciers, onder meer voor onze document managementsystemen, waarbij dossiers en (klant)informatie worden opgeslagen in de cloud. In zeer uitzonderlijke gevallen, in verband met noodzakelijke technische ondersteuning, onder andere voor "crisis support" (bijvoorbeeld in geval van een hack of in geval van (mogelijk) verlies van gegevens die moeten worden hersteld) heeft een beperkt aantal medewerkers van onze IT (cloud) leverancier mogelijk – in beperkte mate – toegang tot bepaalde vertrouwelijke (klant)informatie. Voor deze zeer beperkte gevallen dat medewerkers van onze IT (cloud) leveranciers beperkte inzage hebben in de vertrouwelijke (klant)informatie, gelden strikte geheimhouding afspraken. Voor de goede orde benadrukken wij dat de ondersteuning van onze interne bedrijfsprocessen door betreffende IT (cloud) dienstverleners noodzakelijk is voor de uitvoering van onze dienstverlening, waarbij wij verantwoordelijkheid aanvaarden voor de inzet van deze IT (cloud) dienstverleners en instaan voor de (de handhaving van de) vertrouwelijkheid van de (klant)informatie. Onze IT (cloud) dienstverleners betreffen onder meer Microsoft Azure, Google en KPN. Wij en onze IT (cloud) leveranciers blijven voldoen aan de hoogste vertrouwelijkheids- en beveiligingsnormen. Indien gewenst kunnen wij ons ISO 27001 certificaat en ons Information Security Policy Statement aan u overleggen en uitslaand zijn wij ook bereid om ons informatiebeveiligingsbeleid en de eisen die wij aan onze leveranciers stellen nader toe te lichten. Op grond van het voorgaande verzoeken wij u onderstaand tekstvoorstel op te nemen in de te sluiten Overeenkomsten. "Ten behoeve van (de uitvoering van) de Opdracht kunnen Opdrachtgever en Opdrachtnemer door middel van elektronische middelen met elkaar communiceren en/of gebruik maken van elektronische opslag (waaronder cloud-toepassingen). Het is Opdrachtnemer toegestaan om ter ondersteuning van haar bedrijfsvoering gebruik te maken van cloud-toepassingen. Opdrachtnemer blijft jegens Opdrachtgever verantwoordelijk voor de geheimhouding van de vertrouwelijke informatie door de betreffende IT (cloud) dienstverleners.	Nadere details over de contractvorming volgen in de gunningsfase. We zullen uw suggestie overwegen in de voorbereiding daarvan (waarbij we opmerken dat in uw voorbeeld Opdrachtnemer jegens Opdrachtgever niet alleen verantwoordelijk blijft voor geheimhouding, maar ook voor verwerking van persoonsgegevens in overeenstemming met de AVG en/of een geldende verwerkersovereenkomst (indien deze partij als (sub)verwerker kwalificeert).
66	Selectieleidraad	In artikel 2.2 en artikel 2.4 van de selectieleidraad is een verlengingsmogelijkheid van de Overeenkomst opgenomen. Het hiervoor genoemde artikel biedt geen mogelijkheid voor Opdrachtnemer om niet in te stemmen met de verlenging. Onzes inziens is de Opdrachtnemer die mogelijkheid wel moeten hebben, bijv. om redenen van wijzigingen in personeel of bedrijfsvoering, financiële situatie, onafhankelijkheid etc. Kunt u derhalve akkoord gaan met het toevoegen aan dit artikel van de mogelijkheid voor Opdrachtnemer om niet met de verlenging in te stemmen, uiteraard met inachtneming van een redelijke termijn in het licht van het moeten contracteren met een andere partij door de opdrachtgever? Zo nee, waarom niet?	Een overeenkomst dat tweezijdig verlengd kan worden ligt aanbestedingsrechtelijk lasten. We begrijpen uw standpunt en zijn bereid om dit te adresseren in de de dialoofase (zij het binnen de geldende wet en regelgeving).
67	Selectieleidraad	Op pagina 19 van de selectieleidraad wordt het volgende vermeld: Gegadigde (de Combinatie van ondernemers) dient, indien deze geselecteerd is voor de Inschrijvings- en Gunningfase, op eerste schriftelijk verzoek van GVB de 'Combinatieverklaring' (bijlage 3) uiterlijk 7 dagen na het schriftelijke verzoek van GVB volledig ingevuld en rechtsgeldig ondertekend in te dienen. Deze verklaring dient te worden ondertekend door de tekeningsbevoegde vertegenwoordiger van elke Combinant (dus iedere deelnemer van het samenwerkingsverband). Uit onze ervaring blijkt dat de ondertekening door een referent vaak lang duurt, is het mogelijk om deze periode te verlengen naar 15 werkdagen?	We behouden de periode van uiterlijk 7 dagen na het schriftelijke verzoek hiertoe.
68	Referenties	Dienen de referenties ondertekend te worden door de inschrijver, de referent of beiden?	Zie beantwoording van vraag 67
69	Selectieleidraad	In de puntentelling op pagina 39 inzake mate van integraliteit staat beschreven dat er punten te behalen zijn afhankelijk van de combinatie in het aantal categorieën die bij één eerdere opdracht zijn uitgevoerd. Onis inziens is dat als er bij een enkele opdracht drie van de vier categorieën geïmplementeerd zijn er dan 15 punten worden toegekend en wanneer er een referentie is waarin bij één opdracht alle vier de categorieën zijn geïmplementeerd dit 25 punten oplevert. Klopt onze interpretatie van deze scoringsmethodiek?	Ja, dat klopt
70	Selectieleidraad	Ter bevestiging. Is het mogelijk om de punten op te bouwen doormiddel van een combinatie van verschillende referenties (waarbij de hoogste score geldt), of geldt elke referentie als een aparte mogelijkheid om aan zoveel mogelijk punten te komen?	Zie beantwoording van vraag 73
71	Selectieleidraad	Acht u het nodig dat er 24x7 support is? Indien ja, kunt u nader toelichten waarom dit dienstverleningsniveau benodigd is? Bent u bereid deze referentie-eis te laten vervallen?	GVB heeft 24x7 niet als knock-outcriterium opgenomen. GVB is niet bereid het selectiecriterium op dit punt te laten vervallen. Op dit moment is er geen 24x7 support voor het huidige ERP-systeem. GVB is een bedrijf waarin 24x7 wordt gewerkt. Het (nieuwe) ERP-systeem zal daarbij een steeds grotere rol spelen. Mogelijk is er dan op een aantal gebieden wel 24x7 support nodig. Dit onderwerp kan in de dialoofase verder worden besproken.
72	Selectieleidraad	Kunt u de opbouw van het puntenscoringsstelsel verder verduidelijken? In de documentatie staat 100 punten vermeld, echter tellen wij 110 punten. Wat is de juiste verdeling / toewijzing van punten?	Zie beantwoording van vraag 12
73	Selectieleidraad	Op pagina 40 van de selectieleidraad staat vermeld "Referentie met de hoogste score is leidend". Is onze veronderstelling juist dat deze passage feitelijk op ieder van de score elementen van de (sub)selectiecriteria van toepassing is? Oftewel elk afzonderlijk score-element in de tabel op pagina's 39 en 40 waarvoor 5, 10 of 15 punten verkregen kunnen worden, kan worden aangehouden met één van de maximaal vier aan te rekenen referenties, waarbij telkens de referentie met de hoogste score op dat score-element leidend is. Zo niet, dan gaarne verduidelijken hoe afzonderlijke referenties kunnen scoren op de (hoofd)criteria, sub criteria en/of onderliggende score-elementen.	Uw veronderstelling is juist. Per selectiecriterium is de hoogste score van toepassing.
74	HR / Succesfactoren	Als SAP Successfactors door GVB gebruikt blijft worden, welk deel van het HR domein moet dan door de nieuwe ERP afgedekt te worden?	SAP Success Factors ondersteunt op dit moment de personeelsadministratie (invoer en beheer van standata) en de portaal functionaliteit voor MSS/ESS (Selfservice). Er is gekozen voor deze oplossing omdat SAP HCM hierin tekort schiet. Employee journey is het end-to-end proces voor HR waaronder werving, dienstverband, talentontwikkeling, payroll etc. Dat is allemaal in-scope van het nieuwe ERP. In het PwE komt een gedetailleerd overzicht van must-haves en could-haves.
75	Proces - doorkijk inschrijving- en gunningsfase	Kunt u al inzicht geven in de gunningsleidraad van de inschrijvings- en gunningsfase?	Nee
76	Proces	In hoeverre worden de wegingscriteria van de aanbestedingsfase meegenomen in de inschrijvings- en gunningsfase.	De vijf partijen met de hoogste score in de Aanmelding- en Selectiefase (top 5) worden uitgenodigd voor de Inschrijvings- en Gunningfase. De ranking uit de Aanmelding- en Selectiefase heeft geen verdere doorwerking in de Inschrijvings- en Gunningfase.
77	Algemeen	In hoeverre staat het GVB open voor de toepassing van innovatieve technieken als AI, Generative AI, Machine Learning, AR en VR?	We zijn daarin geïnteresseerd en zien mogelijkheden voor toepassing binnen onze processen. We zullen hier in de PwE specifiek naar vragen en geven de leverancier daarmee de ruimte om hiermee extra punten te scoren.
78	Contract	In hoeverre kunnen de contracten voor de software en de implementatie, support en beheer gescheiden worden. GVB kan al een mantelovereenkomst met de softwareleverancier hebben.	Zie beantwoording van vraag 54. Gebruik maken van een bestaande mantelovereenkomst is niet gewenst.
79	Scope	Wat is de scope van de aanbesteding?	De processen die in de scope van de aanbesteding zitten betreffen het volgende: •Afsluiting (record-to-report) •Beheer Activa (aanschaf-tot-afschrijving) •Assetmanagement (managen van assets) •Logistiek goederenstroom (voorraadbeheer-tot-transport) •Inkoop (purchase-to-pay) •Reizigersopbrengsten (tariefberekenen-tot-afrekenen) •Derdenopbrengsten (klantvraag-tot-betaling) •HR (employee journey) •Salaris (databaseer-tot-salarisbetaling (payroll)) •Projectmanagement (initiatief-tot-afroonding) •Master Data Management (Datastrategie tot gebruik) Opties: Subsidies/ non-core opbrengsten Concessiebeheer (concessiebewaking-tot-bijstelling contract)