

## 1. Doel en context van de marktconsultatie

De Provincie Noord-Holland heeft deze marktconsultatie uitgevoerd ter voorbereiding op een Europese niet-openbare aanbesteding voor de aanschaf van een projectbeheersingssysteem.

Het doel van de consultatie was drieledig. Ten eerste wilde de provincie inzicht krijgen in de beschikbare oplossingen in de markt en de mate waarin deze aansluiten op de behoeften van de organisatie. Ten tweede is de consultatie gebruikt om de haalbaarheid en proportionaliteit van de voorgenomen eisen en wensen te toetsen. Ten derde zijn marktpartijen uitgenodigd om hun inzichten, ervaringen en aandachtspunten te delen, zodat deze kunnen worden meegenomen in de verdere voorbereiding van de aanbesteding.

De opgehaalde informatie wordt gebruikt om te komen tot een realistische, uitvoerbare en marktconforme uitvraag. Daarbij streeft de provincie naar een zo scherp mogelijke formulering van eisen en gunningscriteria, met voldoende ruimte voor innovatie en passende oplossingen vanuit de markt.

De marktconsultatie heeft geen bindend karakter. Er kunnen geen rechten aan worden ontleend door deelnemende partijen. De uitkomsten dienen uitsluitend ter ondersteuning van de besluitvorming en de verdere inrichting van de aanbestedingsprocedure.

## 2. Proces van de marktconsultatie

Ten behoeve van de marktconsultatie heeft de Provincie Noord-Holland een gestructureerde vragenlijst opgesteld, bestaande uit 19 vragen. Deze vragen zijn onderverdeeld in drie inhoudelijke thema's:

- a) verantwoordingsmomenten
- b) werkpakketten binnen de Work Breakdown Structure (WBS)
- c) de samenhang met financiële systemen.

De vragenlijst is gepubliceerd via TenderNed op 28 mei 2026. Geïnteresseerde marktpartijen zijn via dit platform uitgenodigd om hun reacties in te dienen. De beantwoording diende digitaal te worden aangeleverd via TenderNed.

In totaal hebben elf marktpartijen een reactie ingediend. De ontvangen antwoorden zijn zorgvuldig en vertrouwelijk behandeld. Bij de verwerking van de reacties is ervoor gekozen om deze te anonimiseren, zodat individuele partijen niet herleidbaar zijn. Daarnaast is gecontroleerd op de aanwezigheid van concurrentiegevoelige informatie. Waar nodig is deze informatie buiten beschouwing gelaten in de verdere analyse.

Met deze werkwijze is beoogd om een open en eerlijke consultatie te organiseren, waarbij alle deelnemende partijen op gelijke wijze zijn behandeld en hun input op een zorgvuldige manier is meegenomen.

## 3. Samenvatting van de reacties uit de markt

### Algemeen (vragen 1 t/m 4)

De rode draad in de reacties is dat de implementatie van een projectbeheersingssysteem vooral wordt gezien als een organisatievraagstuk en niet als een puur technische opgave. Partijen benadrukken dat succes afhankelijk is van een samenhangende inrichting van processen, rollen, governance en techniek, waarbij een gefaseerde en iteratieve aanpak noodzakelijk is. Vrijwel alle respondenten geven aan dat eerst de basis op orde moet zijn – met heldere definities, uniforme werkwijzen en duidelijke verantwoordelijkheden – voordat verdere functionaliteit wordt toegevoegd.

Er is brede consensus over het belang van standaardisatie, duidelijke keuzes in architectuur en een heldere positionering van het projectbeheersingssysteem binnen het applicatielandschap. Ook wordt het belang van data-eigenaarschap en integratie met bestaande systemen consequent genoemd als randvoorwaarde. Tegelijkertijd laten de reacties verschillen zien in hoe het systeem wordt gepositioneerd. Sommige partijen zien het vooral als een regie- en integratielaag boven bestaande systemen, terwijl andere partijen een meer geïntegreerde totaaloplossing voorstaan. Daarnaast varieert de nadruk tussen partijen die vooral de technische implementatie centraal stellen en partijen die juist de nadruk leggen op organisatieverandering en adoptie.

Deze bredere spreiding in oplossingsrichtingen benadrukt dat de keuze voor een projectbeheersingssysteem niet alleen een technische afweging is, maar nadrukkelijk ook een strategische keuze in de inrichting van het applicatielandschap.

#### Verantwoordingsmomenten (vragen 5 t/m 8)

De rode draad binnen dit thema is dat verantwoording niet los moet staan van het primaire proces, maar hier een logisch en continu onderdeel van moet zijn. Partijen zien een ontwikkeling van traditionele, periodieke rapportages naar een situatie waarin actuele informatie continu beschikbaar is en verantwoordingsmomenten hieruit voortvloeien. Tegelijkertijd blijft er behoefte aan vaste momenten (snapshots) voor bestuurlijke verantwoording en besluitvorming.

Er is duidelijke consensus dat betrouwbare verantwoording alleen mogelijk is wanneer deze gebaseerd is op consistente, herleidbare data uit eenduidige bronregistraties. Ook bestaat brede overeenstemming over het gebruik van integrale sturingsdimensies, zoals GROTIK, en over het belang van een combinatie van kwantitatieve data en kwalitatieve toelichting. De verschillen tussen partijen zitten vooral in de mate waarin de nadruk ligt op formele verantwoordingscycli versus continue sturing. Sommige partijen zien snapshots als leidend voor de inrichting, terwijl andere partijen deze juist als afgeleide beschouwen van een continu bijgewerkt proces. Daarnaast verschilt de visie op de rol van tooling: variërend van leidend in het afdwingen van uniformiteit tot ondersteunend aan bestaande processen.

In aanvulling hierop benadrukken leveranciers dat standaardisatie in verantwoordingsmomenten wenselijk is, maar dat flexibiliteit per projectfase noodzakelijk blijft. De inrichting van verantwoordingsmomenten wordt daarbij overwegend gezien als configureerbaar, in plaats van vast voor gedefinieerd in het systeem. Dit betekent dat systemen uniforme werkwijzen moeten ondersteunen, zonder de variatie tussen projecten te beperken.

#### Werkpakketten in WorkBreakdown Structure (vragen 9 t/m 11)

Binnen dit thema komt naar voren dat de Work Breakdown Structure (WBS) een cruciale rol speelt in het structureren van projecten en het mogelijk maken van effectieve sturing. De rode draad is dat werkpakketten zodanig moeten worden ingericht dat ze aansluiten op de praktijk van projectsturing: overzichtelijk, beheersbaar en gekoppeld aan verantwoordelijkheden, planning en voortgang.

Er is consensus dat een goede balans in detailniveau essentieel is. Te veel detail leidt tot een hoge administratieve last en verminderde bruikbaarheid, terwijl te weinig detail onvoldoende inzicht geeft voor sturing en besluitvorming. Ook wordt breed gedeeld dat de WBS moet aansluiten bij de manier waarop de organisatie daadwerkelijk werkt en stuurt, en niet alleen een theoretisch model moet zijn. De verschillen zitten met name in de gewenste mate van detail en standaardisatie. Sommige partijen pleiten voor sturing op activiteit- of taakniveau, terwijl anderen een meer geaggregeerde benadering adviseren. Daarnaast varieert de voorkeur tussen een uniforme WBS-structuur voor alle projecten en meer flexibiliteit afhankelijk van projecttype of complexiteit.

Er bestaat geen eenduidige consensus over het hanteren van één dominante structureringsmethodiek, zoals een klassieke WBS. Naast WBS-gebaseerde benaderingen worden ook alternatieve structureringsprincipes genoemd, zoals objectgerichte of

datagedreven indelingen. Daarbij wordt benadrukt dat een systeem verschillende structureringswijzen moet kunnen faciliteren, afhankelijk van projecttype en fase. Dit impliceert dat standaardisatie wenselijk is, maar niet dwingend vanuit het systeem moet worden opgelegd.

#### Samenhang met financiële systemen (vragen 12 t/m 19)

De rode draad in dit thema is dat een sterke en consistente koppeling tussen planning, voortgang en financiële informatie essentieel is voor goede projectsturing. Partijen benadrukken dat financiële data niet op zichzelf moet staan, maar altijd verbonden moet zijn met de onderliggende projectstructuur, zodat inzicht ontstaat in budget, realisatie en prognose in samenhang en over de tijd.

Er is brede consensus over het principe van eenmalige vastlegging en meervoudig gebruik van gegevens, evenals over het belang van tijdsfasering voor inzicht in kasritme en budgetontwikkeling. Ook wordt het belang van een duidelijke scheiding tussen bronssystemen (zoals financiële en HR-systemen) en het projectbeheersingssysteem als sturingslaag door vrijwel alle partijen onderschreven. Integratie via open standaarden en API's wordt daarbij als best practice gezien. De verschillen tussen partijen hebben vooral betrekking op de positionering van het projectbeheersingssysteem opzichte van financiële functionaliteit. Sommige partijen zien het systeem primair als een integratielaag boven bestaande financiële systemen, terwijl andere partijen ook financiële functionaliteit binnen het systeem zelf onderbrengen. Daarnaast verschilt de mate waarin partijen inzetten op automatisering en voorspellende inzichten versus meer traditionele, handmatig bijgestelde sturing.

Het blijkt dat leveranciers verschillen in de voorgestelde diepgang en inrichting van financiële koppelingen. Ook speelt de vraag waar de primaire bronregistratie plaatsvindt: binnen het projectbeheersingssysteem of in het financiële systeem. Hiermee wordt duidelijk dat de inrichting van financiële koppelingen niet alleen een technische keuze is, maar ook raakt aan governance en verantwoordelijkheidsverdeling.

#### **4. Kort overkoepelend beeld**

De markt laat een consistent en overkoepelend beeld zien van hoe projectbeheersing effectief kan worden ondersteund met een projectbeheersingssysteem. Er is brede overeenstemming over het belang van een goede balans tussen standaardisatie en flexibiliteit, waarbij heldere procesinrichting, eenduidige definities en een robuuste governance-structuur als randvoorwaardelijk worden gezien.

Tegelijkertijd laat de markt een duidelijke spreiding zien in de manier waarop oplossingen worden gepositioneerd. Oplossingen variëren van integrale platforms waarin functionaliteit zoveel mogelijk wordt samengebracht, tot meer modulaire benaderingen waarbij functionaliteit via gekoppelde systemen wordt ontsloten. Deze variatie hangt samen met verschillende visies op architectuur, data-eigenaarschap en de inrichting van het applicatielandschap.

Overkoepelend geldt dat marktpartijen het succes van een projectbeheersingssysteem niet primair koppelen aan de technologie zelf, maar aan de mate waarin processen, governance, datakwaliteit en gebruikersadoptie op orde zijn. Het systeem wordt daarbij gezien als ondersteunend aan de werkwijze, en niet als leidend.

#### **5. Analyse en duiding**

De reacties uit de markt laten zien dat de provincie zich in een herkenbare en haalbare ontwikkelrichting bevindt. Partijen zijn het er in grote lijnen over eens dat een projectbeheersingssysteem alleen succesvol kan zijn als het niet als losstaande tool wordt geïmplementeerd, maar als onderdeel van een bredere inrichting van processen, governance en datasturing. De opgave is daarmee in de kern organisatorisch en pas in tweede instantie technisch.

Aanvullend valt op dat de verschillen tussen oplossingen niet alleen betrekking hebben op functionaliteit, maar vooral op de positionering van het systeem binnen het applicatielandschap. Hierbij varieert de invulling van sterk geïntegreerde, centrale oplossingen tot meer modulaire benaderingen waarin functionaliteit via meerdere systemen wordt gecombineerd.

Voor de provincie betekent dit dat het project vooral vraagt om duidelijke keuzes vooraf. Denk aan de besturingsfilosofie (bijvoorbeeld de balans tussen continue sturing en formele verantwoordingsmomenten), de rolverdeling tussen het projectbeheersingssysteem bestaande uit financiële en HR-systemen, en het eigenaarschap van data. De markt geeft duidelijk aan dat zonder deze keuzes het risico bestaat dat het systeem wel wordt ingericht, maar onvoldoende wordt gebruikt voor daadwerkelijke sturing.

Technisch gezien is de opgave goed realiseerbaar. Er zijn meerdere volwassen oplossingen beschikbaar die integreren met bestaande systemen en ondersteuning bieden voor project-, programma- en portfoliosturing. De grootste uitdaging zit in de organisatie zelf, met name in het uniformeren van processen, het verbeteren van datakwaliteit en het borgen van consistent gebruik. Dit vraagt om een gefaseerde implementatie met aandacht voor adoptie en verandermanagement, waarbij een stapsgewijze opbouw realistischer is dan een integrale "big bang".

De markt laat daarnaast zien dat er duidelijke kansen liggen op het gebied van innovatie, zoals realtime dashboards, voorspellende analyses en geautomatiseerde signalering. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat deze pas waarde toevoegen als de basis op orde is. Voor de provincie ligt hier dus een logisch groeipad: eerst investeren in structuur en datakwaliteit, en daarna uitbreiden naar meer geavanceerde functionaliteit.

De belangrijkste risico's liggen in onduidelijkheid over systeemrollen en architectuur, een te hoge ambitie in één keer, onvoldoende datadiscipline en een inrichting die niet aansluit op de praktijk van gebruikers. Ook het kiezen van een onjuist detailniveau kan leiden tot een systeem dat óf te belastend is in gebruik, óf onvoldoende stuurinformatie oplevert.

Samenvattend bevestigt de markt dat de provincie de juiste richting kiest, maar dat het succes van het project in hoge mate wordt bepaald door de organisatorische keuzes en de wijze van implementatie. Met een gefaseerde aanpak, heldere governance en focus op gebruik in de praktijk biedt het project niet alleen kansen voor betere projectbeheersing, maar ook voor een bredere ontwikkeling richting datagedreven werken.