

Vraag 1 – Huidige knelpunten

Kan de gemeente toelichten wat op dit moment de belangrijkste knelpunten zijn bij de uitvoering en besturing van projecten, programma's en portfolio's? Welke concrete problemen dient de toekomstige oplossing bij voorkeur als eerste op te lossen?

Antw: huidige werkwijzen zijn versnipperd en er heersen verschillende adoptie/volwassenheidsniveaus in project-, programma- en portfoliomanagement.

Microsoft 365 en in het bijzonder Microsoft Teams/Sharepoint is de plek waar samengewerkt wordt aan projecten. Er is onder verschillende gebruikersgroepen een aantal verschillende applicaties in gebruik die ondersteunend zijn aan de PPPM-processen. Deze bestaan nog veelal naast elkaar; een logische samenhang ontbreekt. Ook bestaan er doublures in functionaliteit.

Daarmee samenhangend vindt er ook op verschillende plaatsen opslag en uitwisseling van informatie plaats. Dit heeft invloed op aspecten als vindbaarheid en integriteit, maar bijvoorbeeld ook duurzaamheid en archivering.

Wanneer er wijzigingen in een project, programma of portfolio plaatsvinden, zoals een aangepaste planning, werkt dit niet automatisch door in de rest van de PPPM-processen. Er zijn afhankelijkheden van handmatige acties om overzichten actueel te houden en aan elkaar te relateren.

Integraal en samenhangend werken en prioriteren wordt onvoldoende ondersteund door de huidige PPPM-processen.

Vraag 2 – Gewenste resultaten en besluitvorming

Welke concrete resultaten wil de gemeente met de invoering van de toekomstige PPPM-oplossing bereiken? Welke beslissingen moeten projectleiders, opdrachtgevers, management en bestuur hierdoor beter, sneller of op basis van betrouwbaardere informatie kunnen nemen?

Antw: gemeente Apeldoorn wil eenvoudig, actueel, integraal en in samenhang werken. Dit begint bij een centrale en gestandaardiseerde projectregistratie tot het relateren van (stuur)informatie uit verschillende projecten aan elkaar. Voorbeelden zijn het bij elkaar brengen van financiële informatie, capaciteitstoewijzingen en planningen. Daarnaast ook tags/filters op o.a. status, voortgang, prioriteit, risico's, doelen, relaties/raakvlakken, beweegredenen voor het project/programma/portfolio, de domeinen die het raakt en de wijken van Apeldoorn waarin het uitgevoerd wordt. Het afdelingsoverstijgend aan elkaar relateren van dergelijke informatie, binnen én tussen de verschillende niveaus (project, programma en portfolio), is een belangrijke behoefte.

Hieruit ontstaat de mogelijkheid om andere behoeften in te vullen, zoals het weten welke projecten op welke termijn gestart kunnen worden, het afzetten van het belang en de prioriteit van de PPP's ten opzichte van elkaar, dubbel en handmatig werk beperken en meer datagedreven werken.

Vraag 3 – Gewenste toekomstige werkwijze

Kan de gemeente op hoofdlijnen beschrijven hoe zij in de toekomstige situatie wil werken, vanaf het ontstaan en beoordelen van een initiatief tot en met prioritering, uitvoering, voortgangsrapportage, overdracht en afronding?

Antw: gemeente Apeldoorn wil toegankelijk en eenvoudig instappen, maar inrichtingskeuzes voorkomen die moeilijk terug te draaien zijn. Vanuit een stabiele basis functionaliteiten uitbreiden zodra er meer volwassenheid en behoeften ontstaan. De APMW-methodiek en het hierboven gegeven antwoord over integraal en samenhangend werken zijn daarbij richtinggevend.

Vraag 4 - Eén applicatie of een samenhangend applicatielandschap

Betekent de wens om te komen tot één gemeentebrede PPPM tool dat alle genoemde processen en functionaliteiten binnen één applicatie moeten worden ondersteund?

Of staat de gemeente tevens open voor een samenhangend applicatielandschap waarin gespecialiseerde oplossingen ieder vanuit hun eigen kracht worden ingezet en door middel van integraties en eenduidige gegevensafspraken gezamenlijk de gewenste ondersteuning bieden?

Antw: dit past in de vraag die Gemeente Apeldoorn aan de markt stelt over de verschillende softwaretypes. Eén gesloten applicatie is niet langer een vanzelfsprekendheid, een oplossing kan ook gevonden worden in een architectuur met open standaarden, open source en/of Common Ground-kenmerken. In dit kader identificeert de gemeente ook het eigen dataplatform, het financiële systeem (ERPx), tijdregistratie en de GEO-component. Eenvoud en toegankelijkheid blijven daarin, zeker vanuit gebruikersoogpunt, belangrijke uitgangspunten. Gemeente Apeldoorn hoopt hierin de ervaringen en kennis van de markt te vernemen. Voor de gemeente is het belangrijk om de brede afweging van de verschillende richtingen scherp te krijgen.

Vraag 5 – Behoud van bestaande applicaties

Welke bestaande applicaties en werkwijzen functioneren volgens de gemeente naar tevredenheid en dienen in de toekomstige situatie bij voorkeur behouden te blijven?

Kan de gemeente hierbij specifiek aangeven welke systemen naar verwachting leidend blijven voor samenwerking en documenten, financiële administratie, tijdregistratie, GEO informatie, zaakgericht werken en managementinformatie en BI?

Antw:

Opslag van PPPM-informatie vindt plaats in MS Sharepoint. Dit blijft leidend.

ERPx wordt momenteel geïmplementeerd als financieel systeem met een gefaseerde livegang vanaf 2027. Het actuele systeem is CODA.

TIM wordt momenteel gebruikt voor tijdregistratie.

Voor GEO worden momenteel verschillende oplossingen gebruikt:

- **Tekenen: Oracle APEX, GBI Beheersysteem (o.a. riool- en wegwerkzaamheden) en DIWI (woningbouw)**
- **Viewer: ArcGIS Map Viewer/Esri en Atlas**

Zaakgericht werken en archivering vindt plaats in Djuma. In de komende jaren is aansluiting bij PodiumD Zaak een realistisch scenario.

Het dataplatform is op basis van MS Power BI en in sommige gevallen (al dan niet tijdelijk) nog Cognos.

Vraag 6 – Afbakening van de PPPM oplossing

Welke processen, gegevens en functionaliteiten moeten volgens de gemeente binnen de toekomstige PPPM oplossing zelf worden beheerd?

Antw: hoog over gesteld het volgende:

Programma- en portfoliomanagement: van aanmelding en intake t/m realisatie incl. de tags/filters en aspecten genoemd in het antwoord op vraag 2 om de gewenste samenhang/relaties inzichtelijk te maken tussen de verschillende niveaus (project-, programma-, portfoliomanagement). Er moet een standaardrapportage/dashboard zijn binnen de applicatie – deze hoeft niet per se de koppelingen/integraties weer te geven.

Projectmanagement: alle relevante projectwerkzaamheden, zoals projectregistratie, het toewijzen en afronden van projecttaken, planning inclusief o.a. go no/go's en mijlpalen, capaciteitsmanagement, resources en projectrapportages.

Een exacte afbakening wordt in een potentieel vervolgtraject opgesteld.

Welke processen en gegevens mogen vanuit gespecialiseerde bron of processystemen worden ontsloten of door middel van integraties beschikbaar worden gesteld?

Antw: integrale stuurinformatie, financiële informatie, GEO-informatie, zaakgericht werken, archivering en het uitwisselen van tijdregistratie. Het moet daarbij wel mogelijk zijn om op projectniveau binnen de applicatie tijdregistratie voor werkzaamheden toe te passen. De mogelijkheid om historische data te gebruiken en voorspellingen te doen, mag eveneens door middel van een integratie.

Kan de gemeente hierbij aangeven waar zij het functionele zwaartepunt van de PPPM oplossing ziet, bijvoorbeeld bij project, programma en portfoliosturing, planning en afhankelijkheden, capaciteit en resources, risico en voortgangsbeheersing, financiële projectbeheersing of administratieve vastlegging en workflows?

Antw: bij al deze genoemde eigenschappen. Hierin is geen duidelijke hiërarchie aanwezig, omdat voor de verschillende niveaus (project-, programma- en portfoliomanagement) verschillende primaire behoeften gelden. Daarnaast is de combinatie van deze factoren noodzakelijk om integrale, samenhangende keuzes te maken. Alle drie de disciplines bestaan tot slot uit gebruikers van het systeem die integraal, eenvoudig en efficiënt moeten kunnen werken.

Vraag 7 – rol van Microsoft 365

Is het uitgangspunt dat Microsoft Teams, SharePoint en OneDrive in de toekomstige situatie de primaire omgeving blijven voor samenwerking, documentopslag en archivering?

Zo ja, welke rol verwacht de gemeente dan van de PPPM oplossing ten aanzien van documenten, metadata, autorisaties, verwijzingen en informatie uitwisseling met deze Microsoft oplossingen?

Antw: hoewel gemeente Apeldoorn zich net als andere overheidsorganisaties oriënteert op thema's als digitale soevereiniteit, is een migratie naar vervangende applicaties voor Microsoft Teams, Sharepoint en OneDrive op korte termijn geen realistisch uitgangspunt. Ontkoppelbaarheid is daarbij wel belangrijk om afhankelijkheden te voorkomen zodra omstandigheden wijzigen.

De behoefte van gemeente Apeldoorn is dat het werken aan projecten en het opslaan van bestanden eenvoudig en zoveel mogelijk op één plaats geschiedt (uitzondering in geval van integraties: informeer bij de bron). Gezien de positie van Microsoft 365 binnen de Apeldoornse digitale werkplek zou dat de logische plek zijn. De gemeente hoopt met deze marktverkenning niet alleen de mogelijkheden, maar ook de aandachtspunten en uitdagingen op te halen met betrekking tot samenwerkingen met Microsoft en/of andere applicaties.

Vraag 8 – Veranderimpact en gefaseerde implementatie

De beschreven behoefte raakt een groot aantal afdelingen, gebruikersgroepen, processen, rollen, applicaties en gegevensstromen. Daarmee kan de invoering een aanzienlijke organisatorische veranderimpact hebben.

Staat de gemeente open voor een gefaseerde implementatie, waarbij eerst de belangrijkste knelpunten en gewenste resultaten worden aangepakt en aanvullende processen, gebruikersgroepen, workflows en integraties vervolgens stapsgewijs worden ingevoerd?

Antw: Gemeente Apeldoorn staat open voor best practices en neemt graag kennis van inzichten en aandachtspunten uit vergelijkbare trajecten. Een belangrijk punt dat de gemeente hierbij mee wil geven is het bewaken van standaardisatie en het voorkomen van (complexe) revisies van eerder gemaakte keuzes.

Vraag 9 – Best of breed versus integrale suite

Staat de gemeente open voor een best of breed oplossing, waarbij gespecialiseerde applicaties gezamenlijk invulling geven aan de totale behoefte, indien dit per vakgebied een betere ondersteuning biedt dan één brede integrale suite?

Antw: standaardisatie waar mogelijk. Projectregistraties dienen bijvoorbeeld consistent te zijn en de niveaus van programma- en portfoliomanagement zullen een hoge mate van standaardisatie hebben (bijv. in tags/filters, status, risico's en planningen). Voorkomen moet worden dat er bijvoorbeeld nog handmatige handelingen nodig zijn om stuuroverzichten op een goede wijze aan elkaar te relateren. Op projectniveau is het aannemelijk dat er – vanwege de sterk uiteenlopende aard van de werkzaamheden per afdeling – differentiatie wordt toegepast. Daar zou dan een standaard voor de afdeling kunnen gelden.

Vraag 10 – Licentiestructuur en totale waarde van de projectportfolio

Verschillende PPPM oplossingen kennen verschillende licentiemodellen, bijvoorbeeld op basis van gebruikers, functionaliteit of de totale waarde van de projectportfolio die binnen de oplossing wordt beheerd.

Kan de gemeente aangeven wat de totale jaarlijkse waarde is van de projectportfolio binnen de beoogde scope en of zij deze waarde als uitgangspunt voor een prijsberekening kan verstrekken?

Antw: dit inzicht ontbreekt op dit moment op centraal niveau en is moeilijk te herleiden. Een centraal PPPM-proces, al dan niet met de genoemde integraties, zou dergelijke informatie eenvoudig te herleiden maken.

Vraag 11 - Planning

In de TenderNed-publicatie staat 4 september 2026 om 23.59 uur als termijn voor ontvangst van antwoorden. In het achtergronddocument staat 1 september als uiterste datum voor het stellen van vragen, 4 september voor de beantwoording daarvan en 11 september voor het indienen van de reactie op de marktconsultatie.

Kunt u bevestigen dat 1 september de uiterste vragendatum is en 11 september de uiterste datum voor het indienen van de marktconsultatiereactie?

Antw: Ja, dit kunnen wij bevestigen.

Vraag 12 - Functionele reikwijdte

Het APMW-handboek onderscheidt naast projecten en programma's ook procesmatig werk, beleid en advies, creatieve processen en improvisatie.

Wil Apeldoorn deze verschillende werkvormen in de toekomstige oplossing in samenhang kunnen verbinden en zichtbaar maken, of richt de beoogde scope zich uitsluitend op project-, programma- en portfoliomanagement?

Antw: de scope richt zich op PPPM. Eventueel zou het een surplus kunnen zijn als andere activiteiten ook (eenvoudig) gerelateerd kunnen worden aan de PPPM-processen.

Vraag 13 - Integraties en gegevensuitwisseling

Kunt u voor de gewenste koppelingen met tijdregistratie, GEO, het zaaksysteem, ERPx en het gemeentelijke dataplatform aangeven:

welke applicaties en versies momenteel worden gebruikt;
welke technische interfaces beschikbaar zijn;
welke gegevens moeten worden uitgewisseld;
of eenrichtings- of tweerichtingsverkeer wordt verwacht;
welke koppelingen voor Apeldoorn de hoogste prioriteit hebben?

Past een gefaseerde ingebruikname van deze koppelingen binnen de beoogde implementatieaanpak?

Antw: zie hiervoor het antwoord op vraag 6. Een gefaseerde ingebruikname past bij het

uitgangspunt om op een eenvoudig basisniveau starten en later uit te breiden. Ook aan de kant van de gemeente zijn er nog een aantal afhankelijkheden, zoals de volledige implementatie van ERPx. Een initiële inrichting kan ook zonder koppelingen plaatsvinden. Wel is de gemeente benieuwd hoe de applicatie in de tussentijd zo goed mogelijk voldoet aan de gewenste mate van integrale stuurinformatie.

Een exacte prioritering is moeilijk te bepalen vanwege de samenhang. Het dataplatform biedt ten opzichte van de standaardrapportages namelijk nog weinig toegevoegde waarde zonder de integratie met het financieel en GEO-systeem. Tijdregistratie heeft een lagere prioriteit.

Vraag 14 - Gebruiksvriendelijkheid en praktijksimulatie

Eenvoudig, overzichtelijk en toegankelijk gebruik wordt als belangrijke behoefte genoemd.

Kunt u aangeven in hoeverre gebruiksvriendelijkheid en adoptiekracht als zelfstandig kwaliteitscriterium worden meegewogen in een eventuele aanbesteding? Overweegt Apeldoorn hiervoor een praktijksimulatie met herkenbare gemeentelijke scenario's, waarbij representatieve eindgebruikers daadwerkelijk handelingen in de aangeboden oplossing uitvoeren?

Antw: eenvoud en toegankelijkheid zijn belangrijkste uitgangspunten. Een demonstratie kan onderdeel zijn van een vervolgtraject.

Vraag 15 - Vertrouwelijkheid

Worden de gestelde vragen, antwoorden en ingediende marktconsultatiereacties geheel of gedeeltelijk openbaar gemaakt of met andere marktpartijen gedeeld? Hoe kunnen leveranciers eventuele bedrijfsvertrouwelijke informatie, prijsinformatie en productontwikkelingen herkenbaar markeren?

Antw: gemeente Apeldoorn wil de expertise uit de markt benutten om de impact van de keuze voor het softwaretype beter te kunnen bepalen. Er zal teruggekoppeld worden welke keuze er wordt gemaakt met onderbouwing waarbij er geen bedrijfsgevoelige informatie zal worden gedeeld. Uiteraard staat het u vrij om bedrijfsvertrouwelijke informatie per antwoord te markeren.