

RESTRICTED

ID	Thema	Vraag	Antwoord
1	Aanbestedingsvorm	Welke aanbestedings- en contractvormen acht u het meest geschikt voor langdurige, co-creatieve ERP-implementaties binnen de zorg, en welke criteria zijn bepalend om partnership goed te kunnen beoordelen?	In de marktconsultatiefase wil het UMCG juist informatie vanuit de markt ophalen. Kunt u het UMCG adviseren door het antwoord op deze vraag mee te nemen in uw beantwoording op de marktconsultatie?
2	Fundamental	Welke overwegingen zijn volgens uw ervaring relevant bij het vergelijken van on-premise S/4HANA-licenties met SAP RISE/S/4HANA, inclusief kosten, flexibiliteit, innovatie en lifecycle-management?	Deze vraag lijkt het UMCG niet relevant. De huidige licenties die het UMCG in bezit heeft, zien toe op het gebruik van S/4HANA, het gebruik van RISE is niet inbegrepen in deze licentievorm.
3	Fundamental	Hoe beoordeelt u het verschil in beschikbaarheid en toepasbaarheid van embedded AI-functionaliiteit tussen on-premise S/4HANA en SAP RISE, en welke impact heeft dit op het realiseren van administratieve lastenverlichting?	Het UMCG verwacht op basis van eigen vooronderzoek dat de embedded AI-functionaliiteit binnen S/4HANA in de komende jaren in de basis toereikend kan zijn voor het ondersteunen van administratieve processen. Tegelijkertijd nodigt het UMCG marktpartijen nadrukkelijk uit om hun visie te geven op eventuele verschillen in beschikbaarheid en toepasbaarheid van AI-functionaliiteit tussen on-premise S/4HANA en SAP RISE, en om toe te lichten welke impact deze verschillen kunnen hebben op het realiseren van administratieve lastenverlichting.
4	Fundamental	Welke factoren ziet u als bepalend bij de keuze tussen optimalisatie van de huidige S/4-inrichting of een volledige herimplementatie (greenfield), en welke praktijkervaringen kunt u delen over de baten en risico's van beide scenario's?	De huidige inrichting is op basis van een template, waardoor er grotendeels sprake is van maatwerk. het UMCG heeft weinig tot geen inzicht in dit maatwerk. Optimaliseren is daardoor geen optie.
5	Fundamental	Welke aanpak hanteert u doorgaans voor het analyseren van bestaand maatwerk, het bepalen van noodzaak en het terugbrengen naar standaard ERP-functionaliiteit?	Op dit moment is er geen vast, organisatiebreed geformaliseerde aanpak voor het analyseren van bestaand maatwerk en het bepalen van de noodzaak daarvan. Het UMCG is voornemens om in het kader van een projectmatige ERP-vernieuwing hierover expliciete en formele afspraken te maken. Marktpartijen worden uitgenodigd om hun gebruikelijke aanpak en best practices te beschrijven voor het beoordelen van bestaand maatwerk en het waar mogelijk terugbrengen naar standaard ERP-functionaliiteit.
6	Fundamental	Welke organisatorische competenties, teams en rollen zijn volgens u cruciaal om de interne organisatie te versterken voor duurzame ERP-beheer- en ontwikkelcapaciteit?	In de marktconsultatiefase wil het UMCG juist informatie vanuit de markt ophalen. Kunt u het UMCG adviseren door het antwoord op deze vraag mee te nemen in uw beantwoording op de marktconsultatie?
7	Fundamental	Welke hostingmodellen voor on-premise ERP-systemen ziet u in de markt, en welke factoren bepalen een toekomstbestendige keuze?	In de marktconsultatiefase wil het UMCG juist informatie vanuit de markt ophalen. Kunt u het UMCG adviseren door het antwoord op deze vraag mee te nemen in uw beantwoording op de marktconsultatie?
8	Fundamental	Welke overwegingen spelen een rol bij het bepalen van de optimale verdeling tussen intern en extern beheer van een vernieuwd ERP-landschap?	Belangrijke afwegingen voor het UMCG: - Invulling rol van regievoerder/opdrachtgever (gesprekspartner op niveau); - Kennishouder end-to-end processen (over domeinen Inkoop, Logistiek, Financiën, etc. heen); - Eenvoudige (ERP-)beheeractiviteiten t.b.v. onze business snel kunnen afhandelen (korte lijnen) .
9	Fundamental	Welke instrumenten worden momenteel in het UMCG gebruikt om veranderbereidheid te meten en te vergroten?	De veranderbereidheid wordt op dit moment niet gemeten binnen het UMCG.

RESTRICTED

10	Fundamental	Welke aanvullende SAP- en non-SAP-oplossingen worden binnen het UMCG voor GRC, datakwaliteit, AI, security en duurzaamheid?	Op dit moment maakt het UMCG geen gebruik van specifieke aanvullende SAP- of non-SAP-oplossingen op het gebied van GRC, datakwaliteit, AI, security en duurzaamheid. In het kader van deze marktconsultatie is het UMCG nadrukkelijk geïnteresseerd in de mogelijkheden en visies van marktpartijen op dit terrein. Leveranciers worden uitgenodigd om toe te lichten welke oplossingen zij hiervoor bieden en hoe deze kunnen bijdragen aan de doelstellingen van het UMCG.
11	Fundamental	Hoe borgt het UMCG momenteel wets- en beleidswijzigingen in hun release- en ontwikkelproces van ERP-functionaliteiten?	Wijzigingsvoorstellen komen binnen vanuit de voor het UMCG bekende kanalen binnen bij de Product Owner, en worden geanalyseerd en vertaald naar een opdracht voor onze huidige ERP-leverancier. Wijzigingen worden releasematig opgeleverd door de leverancier, tenzij snellere oplevering is vereist.
12	General	Welke governance-structuren (proceseigenaren, CAB, key users, data owners) ziet u als effectief binnen het UMCG?	In de marktconsultatiefase wil het UMCG juist informatie vanuit de markt ophalen. Kunt u het UMCG adviseren door het antwoord op deze vraag mee te nemen in uw beantwoording op de marktconsultatie?
13	General	Welke methodieken zijn gebruikt voor het document procesuitwerking?	De definitie voor end-to-end proces en procesfamilie komt van Alec Sharp (Working With Business Processes). De proceshiërarchie is gebaseerd op de Ziekenhuis Referentie Architectuur (ZiRA). Voor de procesfamilies is er een mengvorm gebruikt van ZiRA, Van Weele en AI.
14	General	Welke CO ₂ - en duurzaamheidsindicatoren worden momenteel al ondersteund en welke inrichtingsprincipes zijn nodig om deze effectief te borgen?	Momenteel worden er vanuit het ERP nog geen CO ₂ - en duurzaamheidsindicatoren ondersteund. Leveranciers worden uitgenodigd om toe te lichten welke oplossingen zij hiervoor bieden en hoe deze kunnen bijdragen aan de doelstellingen van het UMCG.
15	General	Welke AI-gedreven procesversnellers worden vandaag de dag al productief ingezet in finance, inkoop en logistiek, en welke randvoorwaarden zijn cruciaal voor privacy- en datalijnage-borging?	Op dit moment worden binnen het UMCG geen AI-gedreven procesversnellers productief ingezet binnen de domeinen finance, inkoop en logistiek. In het kader van deze marktconsultatie is het UMCG geïnteresseerd in inzicht in toepasbare AI-oplossingen en -agents die kunnen bijdragen aan het optimaliseren en vernieuwen van deze processen. Marktpartijen worden uitgenodigd om voorbeelden te delen van reeds productief ingezette AI-toepassingen, inclusief de daarbij gehanteerde randvoorwaarden voor privacy, datalijnage en governance.
16	Samenwerkingsvorm	Welke succesfactoren en valkuilen ziet u in co-creatieve implementatiemodellen met gedeelde besluitvorming en gezamenlijke risicobeheersing? En in hoeverre is hier reeds ervaring mee opgedaan?	In de marktconsultatiefase wil het UMCG juist informatie vanuit de markt ophalen. Kunt u het UMCG adviseren door het antwoord op deze vraag mee te nemen in uw beantwoording op de marktconsultatie?
17	Samenwerkingsvorm	Welke vormen van consortiumvorming (hoofdaannemer, co-sourcing, ketenpartners) ziet u in de markt, en welke zijn voor het UMCG een optie?	Het UMCG sluit op voorhand geen enkele vorm van samenwerking uit. Het is aan u om te bepalen welk vorm u het best passend acht voor de uitvoering opdracht. Wij horen graag van u wat u het meest passend acht.
18	Samenwerkingsvorm	Welke bijdrage wordt verwacht van implementatiepartners op het gebied van verandermanagement en communicatie tijdens ERP-transformaties?	In de marktconsultatiefase wil het UMCG juist informatie vanuit de markt ophalen. Kunt u het UMCG adviseren door het antwoord op deze vraag mee te nemen in uw beantwoording op de marktconsultatie?
19	Samenwerkingsvorm	Hoe ziet in de praktijk de rolverdeling eruit tussen leverancier en interne ontwikkelaars/functioneel beheerders tijdens implementatie en in de beheerfase?	In de marktconsultatiefase wil het UMCG juist informatie vanuit de markt ophalen. Kunt u het UMCG adviseren door het antwoord op deze vraag mee te nemen in uw beantwoording op de marktconsultatie?

RESTRICTED

20	General	Wat zijn de top 3 pijnpunten binnen logistiek/inkoop en finance? Met andere woorden wat zijn de gamechangers?	Er is een overzicht van de geïnventariseerde pijnpunten bijgevoegd bij de marktconsultatiedocumenten. De marktconsultatie en de daarop volgende uitvraag focust zich juist op een aanpak waarbij vanuit de juiste processen een nieuwe implementatie wordt gerealiseerd. De verwachting van het UMCG is dat daarmee de pijnpunten niet meer voorkomen.
21	Ref: Bijlage 1, slide 6 & Bijlage 2, paragraaf 'Samenwerking het UMCG en leverancier'	De visie 'WerkLicht' en het principe 'Mensen voor mensenwerk' vragen om een aanzienlijke cultuurverandering en nieuwe vaardigheden van medewerkers. Hoe weegt het UMCG de kwaliteit van het veranderplan en de adoptie-aanpak mee in de gunning ten opzichte van de technische realisatie waar u om vraagt?	In de marktconsultatiefase wil het UMCG juist informatie vanuit de markt ophalen. Kunt u het UMCG adviseren door het antwoord op deze vraag mee te nemen in uw beantwoording op de marktconsultatie?
22	Ref: Bijlage 6.1, pijnpunt 'Onjuiste masterdata' & Bijlage 6.3, pijnpunt 'dubbelingen in debiteuren'	In de pijnpuntenrapportages komt de kwaliteit van masterdata (zoals artikelbestanden en debiteuren) als terugkerend aandachtspunt naar voren. Vanuit onze ervaring is het geadviseerd dat data voorafgaand aan de start van de samenwerking reeds opgeschoond is. Verwacht het UMCG dat de opschoning van deze data voorafgaand aan de implementatie door het UMCG zelf wordt afgerond, of zoekt u een partner die hands-on capaciteit en tooling kan leveren om deze dataschuld gezamenlijk weg te werken?	Het opschonen van masterdata en de activiteiten rondom datamigratie worden door het UMCG beschouwd als onderdeel van de scope van de toekomstige aanbesteding. In deze marktconsultatiefase staat het UMCG open voor inzichten vanuit de markt over mogelijke samenwerkingsmodellen, rollen en ondersteunende tooling om deze activiteiten effectief vorm te geven, zonder hiermee vooruit te lopen op concrete keuzes.
23	Ref: Bijlage 6.2, diverse pijnpunten over workarounds	Er wordt gesteld dat medewerkers nu vaak workarounds (Excel, Access) gebruiken vanwege de complexiteit van het huidige systeem. Ziet het UMCG een specifieke rol voor de opdrachtnemer in het 'on-the-job' begeleiden en trainen van eindgebruikers om deze gewoontepatronen te doorbreken?	Ja, deze rol ziet het UMCG inderdaad weggelegd voor de leverancier. Dit is echter wel in de aanbestedingsfase aan de orde. Mocht u hierover betere inzichten hebben, dan verzoeken wij u die te delen in de beantwoording op de marktconsultatie.
24	Ref: Bijlage 1, slide 4	U noemt de inzet van AI en RPA als instrumenten om processen te versnellen en de administratieve last te verlagen. Is het UMCG op zoek naar een partij die deze technologieën enkel technisch implementeert, of zoekt u ook expertise om use-cases (zoals automatische factuurverwerking of voorraadvoorspelling) proactief te identificeren en uit te werken?	Het UMCG zit nog in de marktconsultatiefase. De heersende gedachte binnen het UMCG is dat er een partner nodig is die zowel de technische implementatie kan begeleiden als de use cases te identificeren en uit te werken. Mocht u hierover betere inzichten hebben, dan verzoeken wij u deze te delen in de beantwoording op de marktconsultatie.
25	Ref: Bijlage 2, paragraaf 'Samenwerking het UMCG en leverancier'	U geeft aan te willen werken volgens een Agile-methodiek met vaste 'cadans'. In hoeverre is de interne organisatie van het UMCG reeds getraind in deze Agile-werkwijze, en verwacht u van de opdrachtnemer ook een rol in het coachen van het UMCG-medewerkers in deze agile transitie?	Het jaar 2026 staat in het teken van het operationeel krijgen van de release train inclusief de daarbij horen ondersteuning/coaching. Extra coaching vanuit de leverancier lijkt op voorhand niet nodig.
26	Hoofdstuk 3.2 (het UMCG-visie op bedrijfsvoering)	U beschrijft de filosofie 'WerkLicht' en 'Mensen voor mensenwerk', waarbij medewerkers een andere benadering moeten omarmen. Ziet het UMCG de begeleiding van deze cultuurverandering en adoptie als een integraal onderdeel van de opdracht voor de implementatiepartner, of wordt dit als een separaat traject binnen uw organisatie belegd? Zo ja, hoe wordt de opdrachtnemer daarbij betrokken?	Als het UMCG zien we dit als één geheel en onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het wordt gezien als integraal onderdeel van de opdracht en zal niet separaat georganiseerd worden. Wij zullen hier als organisatie zelf ook een belangrijke rol in pakken. De verdere invulling van eisen en uitgangspunten, zullen onderdeel uitmaken van de aanbesteding.

RESTRICTED

27	Hoofdstuk 3.2 Document Marktconsultatie ERP	U spreekt over het toepassen van 'continu verbeteren (LSS)' en het halveren van de administratieve last. Welke rol verwacht u van de opdrachtnemer op dit onderdeel en welke tijdslijn hanteert u hierin?	Deze vraag kan het UMCG nu niet beantwoorden. Dit zal worden vastgelegd in de te sluiten overeenkomst met de winnende inschrijver en daaruit volgende nadere overeenkomsten. Dit op basis van de nog definitief op te stellen aanbestedingsdocumenten en de inschrijving van leverancier. Als u hierover een advies wilt geven dan kan dat tijdens deze marktconsultatie.
28	Hoofdstuk 3.2 en Hoofdstuk 1.3, bijlage 3 Document Marktconsultatie ERP	De ambitie is om in 2030 processen naadloos op elkaar te laten aansluiten (Hoofdstuk 3.2). In hoeverre zijn de huidige processen (de 'Ist'-situatie zoals genoemd in Hoofdstuk 1.3, bijlage 3) al voldoende gedocumenteerd om direct te starten met de implementatie, of ligt er nog een analyse-opgave voor de opdrachtnemer?	Dit is work in progress, waarbij we uiteindelijk ook samen met de opdrachtnemer kijken of er nog aanvullende/specifieke analyse-activiteiten nodig zijn.
29	Hoofdstuk 3.2, punt e Document Marktconsultatie ERP	In dit Hoofdstuk stelt u: 'Onze data is onze goudmijn'. Gezien het belang van datamanagement: wij gaan er vanuit dat de volledige verantwoordelijkheid voor de datamigratie en het opschonen van vervuilde data (data cleansing) bij het UMCG ligt. Kunt u dit bevestigen?	Nee, dit is een gedeelde verantwoordelijkheid.
30	Hoofdstuk 4.1 (Doel marktconsultatie) Document Marktconsultatie ERP	In dit Hoofdstuk vraagt u naar de samenwerkingsvorm. Staat het UMCG open voor een constructie waarbij de hoofdaannemer (bijvoorbeeld voor de SAP-techniek) samenwerkt met gespecialiseerde partners voor specifieke onderdelen zoals verandermanagement, training en capaciteitsinvulling?	Ja, het UMCG staat hier voor open, mits wordt voldaan aan de nog te bepalen geschiktheidseisen.
31	General	In 4.3 Schriftelijke beantwoording wordt verwezen naar het invullen van de vragenlijst (bijlage 3) maar de vragenlijst is bijlage 7. Wat is precies het doel van bijlage 3, wordt er een toets verwacht van de eisen die in bijlage 3 staan?	Dit betreft een verschrijving van de aanbestedende dienst. Hier had moeten staan bijlage 7. Bijlage 3 is nodig om een aantal vragen uit bijlage 7 te kunnen beantwoorden, er wordt in die zin dus een toets verwacht.
32	General	In bijlage 7 tabblad Algemene vragen zijn cellen B22 en B23 "protected" en kunnen niet ingevuld worden. Kan het UMCG een nieuwe versie maken waarin deze cellen wijzigbaar zijn?	Er zal een nieuwe versie van het document worden geupload naar TenderNed.
33	General	het UMCG strategische doelen (zie: WerkLicht) met een vernieuwde proces- en systeeminrichting voor ogen. Hiernaast beschrijft het UMCG dat zij de perpetual licentie wil behouden. Op welke wijze komen deze doelstellingen en de wens om perpetual licenties te behouden in de ogen van het UMCG samen?	We gaan ervan uit dat de vernieuwde proces- en systeeminrichting die we voor ogen hebben, realiseerbaar is binnen de technische mogelijkheden van SAP S4/HANA en dat het gebruik van onze perpetual licenties daarmee mogelijk is.
34	General	Aanbieder heeft zeer beperkte referenties in ziekenhuizen. Maar wel veel ervaring in (semi) overheid en complexe logistiek (incl magazijnen) vraag stukken. Hoe borgt het UMCG dat een niet alleen partijen met bewezen referenten mogen aanbieden in de uiteindelijke aanbesteding?	In de marktconsultatiefase wil het UMCG juist informatie vanuit de markt ophalen. Kunt u het UMCG adviseren door het antwoord op deze vraag mee te nemen in uw beantwoording op de marktconsultatie?
35	Algemeen - Lessons Learned - Complexe organisatie	Wat maakt het UMCG specifiek complex in uw ogen? Is het vooral de zorglogistiek, de 24/7 operatie, de diversiteit aan processen, of zijn er andere factoren?	Een UMC is per definitie een complexe organisatie, door de verschillende kerntaken die een UMC uitvoert en die met elkaar verbonden zijn.
36	Algemeen - Lessons Learned - Complexe organisatie	Welke andere ziekenhuizen of healthcare organisaties beschouwt u als vergelijkbaar qua complexiteit?	Alle andere UMC's in Nederland.
37	Algemeen - Lessons Learned - Complexe organisatie	Zijn er specifieke uitdagingen binnen het huidige SAP-landschap die we moeten begrijpen?	Graag verwijzen we u naar de Pijnpuntenrapportage, bijlage 6.1, 6.2 en 6.3.

RESTRICTED

38	Algemeen - WerkLicht Aanpak - Doelstelling	Hoe wordt "administratieve last" gedefinieerd en gemeten? Welke baseline hanteert het UMCG?	De administratieve last is niet gedefinieerd, wordt niet gemeten en op dit moment er is geen baseline.
39	Algemeen - WerkLicht Aanpak - Doelstelling	Wat zijn acceptabele grenzen? Zijn er processen waar deze halvering niet haalbaar/wenselijk is?	Er zijn altijd processen die niet met minder stappen toe kunnen. Grenzen worden o.a. bepaald door (patiënt)veiligheid, financiële risico's en wettelijke kaders.
40	Algemeen - WerkLicht Aanpak - Doelstelling	Hoe worden quick wins versus structurele verbeteringen geprioriteerd?	Structurele verbeteringen staan altijd voorop. Door te werken met MVP's kunnen quick wins op weg naar de structurele verbetering worden verzilverd.
41	Algemeen - WerkLicht Aanpak - AI/RPA	Bij welke processen verwacht het UMCG dat "er geen mens meer te pas komt"? Wat zijn concrete voorbeelden?	Te denken valt aan administratieve processen, zoals factuurverwerking.
42	Algemeen - WerkLicht Aanpak - AI/RPA	Wat is de huidige maturiteit van het UMCG op het gebied van AI/RPA?	Er loopt een programma toegepaste AI, waarbinnen ook RPA-oplossingen gepilot worden. Beiden worden nog niet breed structureel toegepast.
43	Algemeen - WerkLicht Aanpak - AI/RPA	Zijn er al AI/RPA pilots geweest? Wat waren de leerervaringen bij het UMCG?	Zie het antwoord op de vraag met nummer 42. Een van de leerpunten is dat een geoptimaliseerd, goed omschreven proces noodzakelijk is.
44	Algemeen - WerkLicht Aanpak - AI/RPA	Hoe denkt het UMCG over hybride modellen (mens + machine) versus volledig geautomatiseerd?	Zowel hybride als volledig geautomatiseerde processen zullen onderdeel uitmaken van de nieuwe oplossing.
45	Algemeen - WerkLicht Aanpak - Maatwerk	Wat is het maximaal acceptabele percentage maatwerk/customization?	In de marktconsultatiefase wil het UMCG juist informatie vanuit de markt ophalen. Kunt u het UMCG adviseren door het antwoord op deze vraag mee te nemen in uw beantwoording op de marktconsultatie?
46	Algemeen - WerkLicht Aanpak - Maatwerk	Hoe worden trade-offs gemaakt tussen "industry best practices" en het UMCG-specifieke wensen?	Het UMCG is voornemens om in het kader van de aanbesteding een governance-mechanisme, zoals een Change Advisory Board, in te richten voor het afwegen van trade-offs tussen industry best practices en het UMCG-specifieke wensen.
47	Algemeen - WerkLicht Aanpak - Maatwerk	Wie heeft de beslissingsbevoegdheid bij fit-gap discussies?	Zie het antwoord op de vraag met nummer 46.
48	Algemeen - WerkLicht Aanpak - Maatwerk	Wat zijn de dealbreakers: welke het UMCG-specifieke processen MOETEN behouden blijven?	De in de marktconsultatie genoemde processen moeten functioneel behouden blijven, in de zin dat de uitkomsten van deze processen nodig zijn voor de bedrijfsvoering van het UMCG. De manier waarop deze processen zijn ingericht willen we veranderen op basis van de industry best practices.
49	Algemeen - WerkLicht Aanpak - CO2 neutraliteit	Hoe wordt CO ₂ -voetafdruk van ERP-processen gemeten?	Zie het antwoord op de vraag met nummer 14.
50	Algemeen - WerkLicht Aanpak - CO2 neutraliteit	Zijn er concrete voorbeelden van gewenste sustainability-functionaliteiten?	Het UMCG streeft ernaar sustainability-functionaliteiten gefaseerd in te voeren. Voorbeelden betreffen footprintanalyse per zorgpad, inzicht in energie- en waterverbruik, circulaire inkoop en afvalreductie, evenals ondersteuning van duurzame onderzoeksprojecten. Functionaliteiten worden gekoppeld aan datagedreven monitoring en ESG/KPI-rapportage. Aangezien deze initiatieven nog in ontwikkeling zijn (zie ook het antwoord op de vraag met nummer 10), vragen wij de markt om best practices en innovatieve oplossingen aan te dragen die bijdragen aan een effectieve uitrol binnen de ERP-omgeving.
51	Algemeen - WerkLicht Aanpak - CO2 neutraliteit	Welke rapportage-eisen gelden voor ESG/duurzaamheid?	De rapportage van ESG- en duurzaamheidsinformatie vindt plaats via interne dashboards en halfjaarlijkse rapportages aan de RvB en Kern-IBT, in lijn met CSRD en Green Deal Duurzame Zorg. Het doel is een consistente, traceerbare en datagedreven monitoring van voortgang op projecten en KPI's. Omdat het UMCG de duurzame functionaliteiten nog gaat uitrollen, wordt de markt uitgenodigd om advies en best practices te leveren voor effectieve integratie en rapportage binnen het ERP-systeem.

RESTRICTED

52	Overeenkomst - Samenwerkingsvorm - Besluitvorming	Hoe worden meningsverschillen opgelost tussen het UMCG en de leverancier over procesinrichting?	Deze vraag kan het UMCG nu niet beantwoorden. Dit zal worden vastgelegd in de te sluiten overeenkomst met de winnende inschrijver en daaruit volgende nadere overeenkomsten. Dit op basis van de nog definitief op te stellen aanbestedingsdocumenten en de inschrijving van leverancier. Als u hierover een advies wilt geven dan kan dat tijdens deze marktconsultatie.
53	Overeenkomst - Samenwerkingsvorm - Besluitvorming	Wat gebeurt er als het UMCG iets wil dat afwijkt van best practices en de leverancier dit ontraadt?	Deze vraag kan het UMCG nu niet beantwoorden. Dit zal worden vastgelegd in de te sluiten overeenkomst met de winnende inschrijver en daaruit volgende nadere overeenkomsten. Dit op basis van de nog definitief op te stellen aanbestedingsdocumenten en de inschrijving van leverancier. Als u hierover een advies wilt geven dan kan dat tijdens deze marktconsultatie.
54	Overeenkomst - Samenwerkingsvorm - Besluitvorming	Wie heeft de uiteindelijke beslissingsmacht?	Deze vraag kan het UMCG nu niet beantwoorden. Dit zal worden vastgelegd in de te sluiten overeenkomst met de winnende inschrijver en daaruit volgende nadere overeenkomsten. Dit op basis van de nog definitief op te stellen aanbestedingsdocumenten en de inschrijving van leverancier. Als u hierover een advies wilt geven dan kan dat tijdens deze marktconsultatie.
55	Overeenkomst - Samenwerkingsvorm - Samen implementeren	Wat is de beoogde rolverdeling tussen het UMCG-medewerkers en delaware-consultants?	Deze vraag kan het UMCG nu niet beantwoorden. Dit zal worden vastgelegd in de te sluiten overeenkomst met de winnende inschrijver en daaruit volgende nadere overeenkomsten. Dit op basis van de nog definitief op te stellen aanbestedingsdocumenten en de inschrijving van leverancier. Als u hierover een advies wilt geven dan kan dat tijdens deze marktconsultatie.
56	Overeenkomst - Samenwerkingsvorm - Samen implementeren	Hoeveel het UMCG-capaciteit (FTE) is beschikbaar voor het project?	Deze vraag kan het UMCG nu niet beantwoorden. Dit zal worden vastgelegd in de te sluiten overeenkomst met de winnende inschrijver en daaruit volgende nadere overeenkomsten. Dit op basis van de nog definitief op te stellen aanbestedingsdocumenten en de inschrijving van leverancier. Als u hierover een advies wilt geven dan kan dat tijdens deze marktconsultatie.
57	Overeenkomst - Samenwerkingsvorm - Samen implementeren	Welke het UMCG-medewerkers worden vrijgemaakt (proces-experts, key users, IT)?	Deze vraag kan het UMCG nu niet beantwoorden. Dit zal worden vastgelegd in de te sluiten overeenkomst met de winnende inschrijver en daaruit volgende nadere overeenkomsten. Dit op basis van de nog definitief op te stellen aanbestedingsdocumenten en de inschrijving van leverancier. Als u hierover een advies wilt geven dan kan dat tijdens deze marktconsultatie.
58	Overeenkomst - Samenwerkingsvorm - Iteratief werken	Hoe wordt iteratief werken gecombineerd met de continuïteit van zorgprocessen?	Deze vraag kan het UMCG nu niet beantwoorden. Dit zal worden vastgelegd in de te sluiten overeenkomst met de winnende inschrijver en daaruit volgende nadere overeenkomsten. Dit op basis van de nog definitief op te stellen aanbestedingsdocumenten en de inschrijving van leverancier. Als u hierover een advies wilt geven dan kan dat tijdens deze marktconsultatie.
59	Overeenkomst - Samenwerkingsvorm - Iteratief werken	Zijn er "no-go" periodes voor testing/deployment (bijv. rond feestdagen, zomer)?	In principe niet in/rond de bouwvak Noord en niet rond kerst en oud&nieuw. De definitieve implementatie en go-live planning maken we samen met de leverancier die de aanbesteding gegund krijgt.

RESTRICTED

60	Overeenkomst - Samenwerkingsvorm - Iteratief werken	Hoe worden eindgebruikers betrokken zonder verstoringen van de dagelijkse operatie?	Deze vraag kan het UMCG nu niet beantwoorden. Dit zal worden vastgelegd in de te sluiten overeenkomst met de winnende inschrijver en daaruit volgende nadere overeenkomsten. Dit op basis van de nog definitief op te stellen aanbestedingsdocumenten en de inschrijving van leverancier. Als u hierover een advies wilt geven dan kan dat tijdens deze marktconsultatie.
61	Programma van eisen - Scope	Welke processen zijn absoluut kritiek voor go-live 1?	De resultaten van alle bedrijfsprocessen in het huidige ERP moeten bij livegang van het nieuwe ERP minimaal weer beschikbaar zijn, dit noemen we de zgn. MVP (minimum viable product). Bedrijfscontinuïteit boven nieuwe functionaliteit of innovatie(s). Echter ligt dit genuanceerd. De scope van de MVP kan/zal groter worden met (voor het UMCG) nieuwe functionaliteit, denk bijv. aan contractbeheer. De definitieve opgave van de MVP volgt in de Aanbestedingsstukken.
62	Programma van eisen - Scope	Wat mag eventueel in latere releases?	Het UMCG heeft en werkt aan de roadmap voor ERP. De definitieve opgave van de roadmap volgt later als onderdeel van de aanbesteding.
63	Programma van eisen - Scope	Zijn er processen die bewust out-of-scope blijven?	De definitieve scope wordt vastgelegd in de aanbestedingsdocumenten.
64	Programma van eisen - Scope	Is het Martini-ziekenhuis ook onderdeel van de scope ? Met andere woorden blijven zij op c.q. gaan zij over naarSAP?	Nee, het Martini ziekenhuis is geen onderdeel van de scope.
65	Programma van eisen - Huidig maatwerk	Hoeveel Z-ontwikkeling (custom code) bestaat er in het huidige SAP-landschap?	De huidige inrichting is op basis van een template, waardoor er grotendeels sprake is van maatwerk. het UMCG heeft weinig tot geen inzicht in dit maatwerk.
66	Programma van eisen - Huidig maatwerk	Welke daarvan zijn business-kritiek en moeten behouden blijven?	Op dit moment is er geen vast, organisatiebreed geformaliseerde aanpak voor het analyseren van bestaand maatwerk en het bepalen van de noodzaak daarvan. Aangezien een van de doelstellingen van deze herimplementatie is om van de template en het maatwerk af te komen, hoopt het UMCG zoveel mogelijk gebruik te maken van standaard ERP functionaliteiten met alleen maatwerk waar deze niet toereikend is.
67	Programma van eisen - Huidig maatwerk	Is er een inventarisatie van IP-rechten van derden binnen de huidige inrichting?	Het UMCG is dit nog in kaart aan het brengen. Ten tijde van het publiceren van de aanbesteding zal deze informatie gedeeld worden waar mogelijk.
68	Programma van eisen - Zorgspecifiek	In hoeverre zal er interactie zijn tussen het Handle with Care-project en de ERP implementatie	Die zal er zijn. Zowel vanuit breder organisatorisch perspectief als op programmaniveau.
69	Programma van eisen - Zorgspecifiek	Wat zijn de minimale integratie-vereisten tussen de ERP processen en Handle with Care	Deze vereisten worden vastgelegd in de aanbestedingsdocumenten.
70	Programma van eisen - Zorgspecifiek	Bestaan er specifieke doelstellingen of eisen vanuit de Zorg die aan het ERP-systeem worden gesteld?	Deze vereisten worden vastgelegd in de aanbestedingsdocumenten.
71	Concernstrategie - strategisch doelen - Single source of truth	Wat is de master data strategie: zijn bepaalde systemen of tooling leidend voor Masterdata-processen?	Het UMCG beschouwt de inrichting en governance van masterdata als een integraal onderdeel van de bredere datastrategie in het kader van de ERP-aanbesteding. In deze marktconsultatiefase staat het UMCG open voor inzichten van marktpartijen over mogelijke systemen, tooling en best practices die kunnen bijdragen aan een effectieve uitvoering van masterdata-processen, zonder hiermee voorafgaande keuzes te maken over leidende systemen of oplossingen.

RESTRICTED

72	Concernstrategie - strategisch doelen - Single source of truth	Hoe wordt data governance georganiseerd binnen het UMCG (ownership, stewardship)?	Het UMCG beschouwt data governance, inclusief verantwoordelijkheden zoals ownership en stewardship, als een belangrijk onderdeel van de datastrategie in het kader van de ERP-aanbesteding. In deze marktconsultatiefase nodigt het UMCG marktpartijen uit om hun visie, ervaringen en best practices te delen over effectieve organisatievormen voor data governance, zonder hiermee vooraf concrete keuzes te maken over de inrichting binnen het UMCG.
73	Concernstrategie - strategisch doelen - Analytics ambitie	Wat zijn de belangrijkste analytics use cases?	De uitwerking en prioritering van de analytics use cases maakt onderdeel uit van de aanbesteding. De use cases bestrijken de volledige breedte van de informatievoorziening binnen het UMCG, van operationele ondersteuning van dagelijkse processen tot tactische en strategische analyse en organisatorische sturing. Als uitgangspunt geldt dat alle benodigde data volledig uit het ERP-bronsysteem kan worden geëxtraheerd. De bijhorende eisen en randvoorwaarden worden vastgelegd in de aanbestedingsdocumenten.
74	Concernstrategie - strategisch doelen - Analytics ambitie	Welke beslissingen moeten ondersteund worden vanuit de ERP-data?	Het ERP-systeem moet o.a. beslissingen ondersteunen op het gebied van budgetbewaking, rapportage, factuurverwerking en audits (finance), leveranciersselectie, orderbeheer en kostenoptimalisatie (inkoop) en voorraadbeheer, distributieplanning en tracking & tracing (logistiek). Hierdoor wordt het nemen van goed geïnformeerde en efficiënte beslissingen mogelijk gemaakt binnen de organisatie.
75	Concernstrategie - strategisch doelen - Analytics ambitie	Is er een data platform/data lake gepland naast ERP?	Op dit moment beschikt het UMCG over een traditioneel datawarehouse voor rapportage- en analysebehoeften. Parallel hieraan wordt een moderne Lakehouse-architectuur ingericht, die de flexibiliteit van een data lake combineert met de gestructureerde principes van een datawarehouse. Deze architectuur zal bij de livegang van het nieuwe ERP gereed zijn, zodat ERP-gegevens direct kunnen worden opgenomen. De uitwerking en inrichting van het data- en analyticsplatform wordt opgenomen in de aanbesteding.
76	Concernstrategie - strategisch doelen - Analytics ambitie	Welke BI-tools worden gebruikt (SAP Analytics Cloud, Power BI, Tableau)?	Binnen het UMCG wordt primair gebruikgemaakt van de Microsoft BI-suite, bestaande uit SQL Server-platform, Analysis Services, Integration Services en Power BI. Voor strategische data- en analyticsdoeleinden wordt daarnaast Microsoft Fabric geïmplementeerd. Nadere uitwerking van het gebruik van BI- en analytics-tools maakt onderdeel uit van de aanbesteding.
77	Concernstrategie - strategisch doelen - Real-time sturing	Wat betekent "realtime sturing" concreet?	Realtime sturing betekent dat processen, beslissingen en acties direct (of vrijwel direct) aangepast kunnen worden op basis van actuele data vanuit het ERP-systeem.
78	Concernstrategie - strategisch doelen - Real-time sturing	Welke financiële KPI's moeten realtime beschikbaar zijn?	Deze vraag kan het UMCG nu niet beantwoorden. Dit zal nader worden uitgewerkt in de nog definitief op te stellen aanbestedingsdocumenten, en/of in eerste fase van de implementatie. Als u hierover op dit moment een advies wilt geven dan kan dat tijdens deze marktconsultatie.
79	Concernstrategie - strategisch doelen - Real-time sturing	Voor welke doelgroepen is deze realtime sturing bedoeld (CFO, controllers, afdelingsmanagers)?	Deze vraag kan het UMCG nu niet beantwoorden. Dit zal nader worden uitgewerkt in de nog definitief op te stellen aanbestedingsdocumenten, en/of in eerste fase van de implementatie. Als u hierover op dit moment een advies wilt geven dan kan dat tijdens deze marktconsultatie.

RESTRICTED

80	Concernstrategie - AI/RPA inzet - verwachtingen	Welke 3-5 processen hebben prioriteit voor AI/RPA-pilots?	In de marktconsultatiefase wil het UMCG juist informatie vanuit de markt ophalen. Kunt u het UMCG adviseren door het antwoord op deze vraag mee te nemen in uw beantwoording op de marktconsultatie?
81	Concernstrategie - AI/RPA inzet - verwachtingen	De volgende voorbeelden worden genoemd: Automatische goederenherkenning, predictive ordering, automatische factuurverwerking - zijn dit de prioriteiten?	Deze voorbeelden omvatten niet de gehele prioriteitenlijst. Dit is wel een onderdeel van de prioriteiten.
82	Concernstrategie - AI/RPA inzet - verwachtingen	Wat zijn de verwachtingen qua ROI en payback period?	Gezien de fase en de nog te maken keuzes, in dit stadium nog niet concreet te beantwoorden. Vanuit marktconsultatie en daaruitvloeiende richting nader te bepalen.
83	Concernstrategie - AI/RPA inzet - Organisatorische gereedheid	Is er een AI/RPA centre of excellence binnen het UMCG?	Nee, op dit moment niet. Er wordt wel binnen het programma Toegepaste AI gewerkt aan expertise en inzet van RPA.
84	Concernstrategie - AI/RPA inzet - Organisatorische gereedheid	Zijn er ethische/governance kaders voor AI-gebruik in zorg?	Het UMCG kent sinds april 2024 de Richtlijn Generatieve AI in het UMCG. Daarnaast past het UMCG AI-toepassingen toe binnen de geldende wet- en regelgeving, waaronder de Europese AI Act. Deze kaders vormen het uitgangspunt voor het verantwoord en zorgvuldig inzetten van AI binnen de zorg. De bijbehorende eisen en randvoorwaarden zullen nader worden vastgelegd in de aanbestedingsdocumenten.
85	Concernstrategie - AI/RPA inzet - Organisatorische gereedheid	Hoe staat het UMCG tegenover "black box" AI versus explainable AI?	Het UMCG kent sinds april 2024 de Richtlijn Generatieve AI in het UMCG. Daarnaast past het UMCG AI-toepassingen toe binnen de geldende wet- en regelgeving, waaronder de Europese AI Act. Deze kaders vormen het uitgangspunt voor het verantwoord en zorgvuldig inzetten van AI binnen de zorg. De bijbehorende eisen en randvoorwaarden zullen nader worden vastgelegd in de aanbestedingsdocumenten.
86	Concernstrategie - AI/RPA inzet - Geen mens meer te pas	Welke processen hebben deze ambitie?	Deze vraag kan het UMCG nu niet beantwoorden. Dit zal nader worden uitgewerkt in de nog definitief op te stellen aanbestedingsdocumenten, en/of in eerste fase van de implementatie. Als u hierover op dit moment een advies wilt geven dan kan dat tijdens deze marktconsultatie.
87	Concernstrategie - AI/RPA inzet - Geen mens meer te pas	Is er een change-/HR-strategie voor automatisering?	Nee, deze is er op dit moment niet.
88	Concernstrategie - Organizational Change - Betrokkenheid	Hoe worden key users/superusers geselecteerd en vrijgemaakt?	De verantwoordelijkheid voor het selecteren en vrijmaken van de key-users ligt bij het UMCG.
89	Concernstrategie - Organizational Change - Betrokkenheid	Wat is de ervaring met eerdere grote veranderingstrajecten?	De ervaringen met eerdere grotere veranderingstrajecten zijn wisselend, waarbij het UMCG samenwerking ziet als een cruciale factor.
90	Concernstrategie - Organizational Change - Betrokkenheid	Waar wordt de grootste weerstand verwacht?	Uiteindelijk zal dit met name liggen op het gebied van adoptie van de mogelijke systeemtechnische en organisatorische wijzigingen die op de vloer/in de business mogelijk zullen plaatsvinden.
91	Concernstrategie - Organizational Change - Training	Hoe worden medewerkers getraind zonder de continuïteit te verstoren?	Deze vraag kan het UMCG nu niet beantwoorden. Dit zal nader worden uitgewerkt in de nog definitief op te stellen aanbestedingsdocumenten, en/of in eerste fase van de implementatie. Als u hierover op dit moment een advies wilt geven dan kan dat tijdens deze marktconsultatie.
92	Concernstrategie - Organizational Change - Training	Is e-learning voldoende of is hands-on training nodig?	Deze vraag kan het UMCG nu niet beantwoorden. Dit zal nader worden uitgewerkt in de nog definitief op te stellen aanbestedingsdocumenten, en/of in eerste fase van de implementatie. Als u hierover op dit moment een advies wilt geven dan kan dat tijdens deze marktconsultatie.
93	Concernstrategie - Organizational Change - Training	Wat is de beoogde hypercare-periode na go-live?	In de marktconsultatiefase wil het UMCG juist informatie vanuit de markt ophalen. Kunt u het UMCG adviseren door het antwoord op deze vraag mee te nemen in uw beantwoording op de marktconsultatie?

RESTRICTED

94	Concernstrategie - Organizational Change - verbetercultuur	Hoe wordt het "lampje gaat branden" bij medewerkers gestimuleerd?	In de marktconsultatiefase wil het UMCG juist informatie vanuit de markt ophalen. Kunt u het UMCG adviseren door het antwoord op deze vraag mee te nemen in uw beantwoording op de marktconsultatie?
95	Concernstrategie - Organizational Change - verbetercultuur	Is er een ideeënmanagement-systeem?	Nee, op dit moment is dat er niet.
96	Concernstrategie - Organizational Change - verbetercultuur	Hoe worden verbeteringen beloond/erkend?	In de marktconsultatiefase wil het UMCG juist informatie vanuit de markt ophalen. Kunt u het UMCG adviseren door het antwoord op deze vraag mee te nemen in uw beantwoording op de marktconsultatie?
97	Concernstrategie - Model offices	Is er fysieke ruimte beschikbaar voor model office/process validation room?	Deze vraag is in dit stadium niet relevant voor de marktconsultatie. Mochten het UMCG en de winnende inschrijver dit nodig achten, dan wordt dit georganiseerd.
98	Concernstrategie - Model offices	Welke stakeholders moeten betrokken worden bij design-sessies?	In de marktconsultatiefase wil het UMCG juist informatie vanuit de markt ophalen. Kunt u het UMCG adviseren door het antwoord op deze vraag mee te nemen in uw beantwoording op de marktconsultatie?
99	Concernstrategie - Model offices	Wat is de beschikbaarheid van proces-eigenaren en key users?	De verantwoordelijkheid voor het selecteren en vrijmaken van de proceseigenaren en key-users ligt bij het UMCG.
100	Audit & Risk - Segregation of Duties	Zijn er bestaande SoD-matrices/regels die moeten worden overgenomen?	Nee, deze hoeven niet te worden overgenomen. Er bestaan wel huidige SoD-matrices en -regels, maar deze worden in het kader van dit programma herzien en opnieuw vastgesteld. Het opstellen van de definitieve SoD-matrices maakt onderdeel uit van de aanbesteding.
101	Audit & Risk - Segregation of Duties	Wie definieert SoD-regels (internal audit, externe accountant, compliance)?	De systeemeigenaar stelt deze vast, maar zal hierin worden geadviseerd door Finance, Logistiek, IT en Audit & Riskmanagement
102	Audit & Risk - Segregation of Duties	Hoe kritiek is automated SoD-detectie versus periodieke reviews?	Het UMCG geeft de voorkeur aan geautomatiseerde SoD-detectie, terwijl periodieke reviews aanvullend blijven. De nadere uitwerking hiervan valt onder de aanbesteding.
103	Audit & Risk - Externe accountant	Wie is de externe accountant van het UMCG?	Op dit moment voert PwC de rol van externe accountant uit.
104	Audit & Risk - Externe accountant	Welke CMP-tool wordt gebruikt (EY Helix, PwC Halo, KPMG Clara, Deloitte Omnia, anders)?	Onze externe accountant gebruikt meerdere tools waarmee data uit SAP wordt gehaald: 1. Halo (for journals): dit wordt gebruikt om een extract te maken van het grootboek en/of subadministraties. 2. CMP (continuous monitoring platform): CMP monitort automatisch transacties, masterdata, processen en geeft realtime inzicht in de werking daarvan. Daarnaast gebruiken wij het eerst voor de GITC's : geautomatiseerde checks op beheersmaatregelen en autorisaties in SAP. 3. Waar CMP niet toereikend is (lees: geen query voor is ingericht), zal PwC ACE inzetten om efficient geautomatiseerde beheersmaatregelen en autorisaties in SAP te analyseren.
105	Audit & Risk - Externe accountant	Wat is de frequentie van de accountantscontroles?	Deze is verspreid over het jaar en behelst niet alleen 'financial audit', maar ook 'IT audit'. Dus in bepaalde delen van het jaar wordt data uit SAP opgevraagd. Op andere momenten worden juist query's gedraaid op de inrichting van het systeem.
106	Audit & Risk - Externe accountant	Welke SAP-data moet toegankelijk zijn voor CMP?	In eerste instantie zal dat data zijn rondom toegangsbeheer en wijzigingenbeheer (inrichting beheersmaatregelen en autorisaties).

RESTRICTED

107	Audit & Risk - RPO / RTO eisen	Wat zijn de minimale RPO/RTO-eisen per proces/module?	Het UMCG heeft nog geen definitieve minimale RPO- en RTO-eisen per proces of module vastgesteld. De uitwerking hiervan vindt in de loop van 2026 plaats en maakt onderdeel uit van de aanbesteding. Leveranciers worden uitgenodigd om hun ervaringen en best practices te delen met betrekking tot het definiëren van RPO/RTO-eisen in vergelijkbare ERP-omgevingen.
108	Audit & Risk - RPO / RTO eisen	Zijn deze gedifferentieerd (is finance kritischer dan bijvoorbeeld reporting)?	Differentiatie van RPO/RTO-eisen per proces of module wordt momenteel nog onderzocht. het UMCG verwacht dit in 2026 verder te specificeren binnen de aanbesteding. Marktpartijen worden uitgenodigd hun visie te geven op mogelijke differentiatie en aanpakken voor kritische versus minder kritische processen.
109	Audit & Risk - RPO / RTO eisen	Wat zijn de huidige RPO/RTO-waarden?	De huidige RPO- en RTO-waarden zijn onderdeel van de interne infrastructuur en worden in het kader van de ERP-aanbesteding in 2026 geactualiseerd en aangescherpt. Marktpartijen worden uitgenodigd hun ervaring te delen met betrekking tot het opstellen en realiseren van haalbare RPO/RTO-waarden.
110	Audit & Risk - RPO / RTO eisen	Wat is het budget voor high availability/disaster recovery?	Er is nog geen definitief budget vastgesteld voor high availability en disaster recovery in het kader van de toekomstige ERP-omgeving. het UMCG zal dit in 2026 nader bepalen als onderdeel van de aanbesteding.
111	Audit & Risk - Duurzaamheidsdata	Welke sustainability KPI's moeten getrackt worden in ERP? Voorbeelden: CO ₂ per product, waste per afdeling, circulaire inkoop % etc. Is dit een must-have voor go-live 1 of latere release?	De KPI's richten zich op CO ₂ -uitstoot, afvalstromen, circulaire inkoop en energie- en waterverbruik. Aangezien duurzaamheid nog wordt geïntegreerd, nodigen wij de markt uit om best practices en innovatieve oplossingen aan te dragen die een efficiënte implementatie en datagedreven monitoring binnen het ERP-systeem mogelijk maken.
112	Audit & Risk - Duurzaamheidsdata	Zijn er externe rapportage-verplichtingen (CSRD, andere)?	Op dit moment zijn deze er niet. het UMCG is niet CSRD plichtig. Maar als onder externe rapportage, ook belastingaangiften worden bedoeld, is er natuurlijk wel een verplichting.
113	Privacy & security - GDPR/ AVG compliance - DPIA	Is er een bestaande DPIA voor het huidige ERP?	Ja, er is een bestaande DPIA voor het huidige ERP.
114	Privacy & security - GDPR/ AVG compliance - DPIA	Moet er een nieuwe DPIA worden uitgevoerd?	Ja, er zal een nieuwe DPIA moeten worden uitgevoerd.
115	Privacy & security - GDPR/ AVG compliance - DPIA	Verwacht het UMCG dat leverancier DPIA faciliteert dan wel uitvoert?	Ja, het UMCG verwacht dat zij dit met leverancier samen kan uitvoeren.
116	Privacy & security - GDPR/ AVG compliance - DPIA	Is er een preferred template/framework?	Ja, er is vanuit het UMCG een template/framework.
117	Privacy & security - GDPR/ AVG compliance - DPIA	Wie moet de DPIA accorderen (FG, CISO, MT)?	Deze vraag lijkt het UMCG niet relevant. Het accorderen van een DPIA is belegd binnen het UMCG.
118	Vendor Management - SAFe Agile Framework - het UMCG	Werkt het UMCG nu al volgens SAFe, of is dit een transitie?	De ICT organisatie is in transitie naar een werkorganisatie gebaseerd op SAFe. Het werken conform SAFe is een uitgangspunt van de start van het implementatietraject
119	Vendor Management - SAFe Agile Framework - het UMCG	Zo ja SAFe: welk niveau (Essential, Large Solution, Portfolio, Full)?	Essential.
120	Vendor Management - SAFe Agile Framework - het UMCG	Wat is de huidige sprint-cadans binnen het UMCG?	Tweewekelijkse sprints, PI planning per kwartaal.
121	Vendor Management - SAFe Agile Framework - andere initiatieven	Zijn er andere grote programma's/projecten gaande die synchronisatie vereisen?	Ja, het is van belang om hier aandacht voor te hebben.

RESTRICTED

122	Vendor Management - SAFe Agile Framework - andere initiatieven	Hoe verhouden de ERP-releases zich tot het grotere SAFe release train?	In een beheer/doorontwikkel fase zijn ERP-releases onderdeel van de grotere SAFe release train Financiële & Facilitaire dienstverlening. Hoe de implementatie van de nieuwe ERP-oplossing n.a.v. de aanbesteding moet integreren met deze release train moet in 2026 worden afgestemd en ingericht.
123	Vendor Management - SAFe Agile Framework - Owner	Wie zijn de aangewezen product owners vanuit het UMCG?	Product ownership is geborgd binnen de relevante teams.
124	Vendor Management - SAFe Agile Framework - Owner	Zijn er dedicated scrum masters, of moet de leverancier dit invullen?	Bij voorkeur worden er dedicated scrum masters van het UMCG ingezet. In overleg met de leverancier kan hiervan afgeweken worden.
125	Integratieplatform	Welke strategie hanteert het UMCG: alles via één platform of "best of breed"?	Het UMCG heeft momenteel een tweetal hoofdintegratieplatformen die de enterprise integration functie vormgeven (zie ook NVI1 - Bijlage 1.pdf). Wij zien geen toegevoegde waarde in een diversiteit aan integratieplatformen; de functie van het integratieplatform is primair de realisatie van een loosely coupled applicatielandschap, en applicatiegebonden integratieplatformen zijn strijdig met dat uitgangspunt. Zoals bij alle architectuurprincipes geldt 'Comply or explain' dus voor standaardintegraties kunnen eventueel eigen oplossingen worden aangeboden. Hierbij zal een eventueel applicatiegebonden integratieplatform worden aangesloten op de enterprise-oplossing.
126	Integratieplatform	In Bijlage 5 staat "het UMCG implementeert, na afronding van het lopende aanbestedingstraject, in 2026 een nieuw integratieplatform die we ook gaan inzetten in het ERP domein". Gegadigde heeft tevergeefs op TenderNed gezocht naar een lopende aanbesteding voor een nieuw integratieplatform. Kan het UMCG bevestigen dat de aanbesteding voor het nieuwe integratieplatform nog niet is gepubliceerd en aangeven wanneer deze aanbesteding naar verwachting wordt gepubliceerd?	Het UMCG heeft een raamovereenkomst voor Reseller Software. De inkoop voor een integratieplatform verloopt via deze raamovereenkomst.
127		Om projectkosten zo efficient mogelijk te houden, werken we in vergelijkbare transformaties met nearshore capaciteiten. Kunnen SI's tijdens de project implementatie gebruikmaken van EN-talige specialisten uit Europa?	Ja.
128		Mogen projectgegevens en systeemdata buiten Nederland, maar binnen de EER blijven?	Deze vraag kan het UMCG nu niet beantwoorden. Dit zal nader worden uitgewerkt in de nog definitief op te stellen aanbestedingsdocumenten, en/of in eerste fase van de implementatie. Als u hierover op dit moment een advies wilt geven dan kan dat tijdens deze marktconsultatie.
129		Ziet u mogelijke conflicten of voordelen als een partij betrokken is bij zowel de lopende EPD-implementatie als de ERP-implementatie?	Ja.
130		In een beheertraject zouden we ons kunnen voorstellen dat het UMCG de L1 support zelf wil doen. Hoe kijkt u aan tegen een situatie waarbij de SI L2 en L3 met EN talige specialisten doet?	Dat is toegestaan.

RESTRICTED

131		Wij begrijpen dat het UMCG het voornemen heeft om “de huidige, op rechtmatige wijze verkregen licenties met eeuwigdurend gebruiksrecht, opnieuw in te zetten en deze licenties te gebruiken in een opnieuw te implementeren omgeving”. Wat is de reden dat u in bijlage 7 (Vragenlijst marktconsultatie ERP) naar “uw oplossing” verwijst, er vanuit gaande dat u al wel een keuze gemaakt heeft voor SAP S/4HANA als standaard ERP oplossing?	Met 'uw oplossing' wordt de oplossing voor de implementatie bedoeld.
132		In hoeverre verwacht u met de bestaande licenties gebruik te kunnen maken van innovatieve oplossingen binnen de SAP stack, denk bijvoorbeeld aan “SAP Business AI”?	Zie het antwoord op de vraag met nummer 3.
133		het UMCG gaat een separate marktvraag doen voor een integratieplatform. Waarom hanteert het UMCG niet SAP BTP als integratieplatform en waarom wordt een andere tijdslijn gehanteerd voor de keuze voor het integratieplatform versus het ERP?	Zie het antwoord op de vraag met nummer 125.
134		In de marktconsultatiedocumenten wordt gesproken over het realiseren van toekomstbestendige en beheersbare processen. Kan aanbestedende dienst bevestigen dat bij de aanbesteding het uitgangspunt is dat de ERP-oplossing zoveel mogelijk wordt ingericht op basis van standaardfunctionaliteit van de gekozen leverancier, en dat afwijkingen hierop slechts beperkt en gemotiveerd worden toegestaan?	Ja, dat kan het UMCG bevestigen.
135		De bijlagen bevatten een hoog detailniveau aan functionele wensen, waaronder wensen die raken aan fundamentele datamodellen en systeemlogica. Kan aanbestedende dienst bevestigen dat deze bijlagen dienen ter inventarisatie en dialoog, en niet onverkort als harde eisen worden overgenomen in het definitieve Programma van Eisen?	Ja, dat kan het UMCG bevestigen.
136		Kan aanbestedende dienst bevestigen dat aanpassingen binnen de aanbesteding beperkt blijven tot configuratie en parametrisering binnen de standaardmogelijkheden van de ERP-oplossing, en dat maatwerkontwikkeling buiten scope valt?	Nee, dat kan het UMCG niet bevestigen.
137		In de aangeleverde documentatie worden meerdere procesvarianten en uitzonderingen beschreven binnen vergelijkbare bedrijfsvoeringsprocessen. Kan aanbestedende dienst aangeven in hoeverre zij bereid is om deze processen te harmoniseren en te standaardiseren als onderdeel van de ERP-implementatie, zodat aansluiting op de best practices van een standaard ERP-oplossing mogelijk wordt?	Uitgangspunt is dat de ERP-oplossing zoveel mogelijk wordt ingericht op basis van standaardfunctionaliteit van SAP S/4HANA. Afwijkingen hierop zijn slechts beperkt toegestaan en dienen gemotiveerd te worden.

138		Voor het invullen van specifieke onderdelen maakt inschrijver gebruik van gespecialiseerde onderaannemers. Dit betekent dat deze functionaliteiten via standaardkoppelingen worden ontsloten en geen volledig geïntegreerde monolithische ERP-oplossing vormen. Kan aanbestedende dienst aangeven in hoeverre deze architectuur voor haar werkbaar en acceptabel is?	Een modulaire architectuur is in principe acceptabel, waarbij de hoofdaannemer de volledige verantwoordelijkheid draagt voor de prestatie van haar onderaannemers, en het UMCG één single point of contact heeft voor zowel contractuele als supportzaken. Wel is onze ervaring dat zaken als gebruikersvriendelijkheid, integraliteit van procesvoering, performance, dataduplicatie, security en autorisatie bijzonder hoge eisen stellen aan een multi-vendor omgeving, maar indien deze eisen conform ons PVE kunnen worden ingevuld kan ook een modulaire multi-vendor oplossing acceptabel zijn.
139		Aanbestedende dienst geeft aan dat na afronding van het aanbestedingstraject een nieuw integratieplatform (iPaaS) wordt geïmplementeerd dat ook binnen het ERP-domein zal worden ingezet. Tegelijkertijd worden in de marktconsultatiedocumenten diverse integratie- en synchronisatievraagstukken benoemd. Standpunt of duiding van Inschrijver Inschrijver is van mening dat ketenintegratie en orkestratie van gegevensstromen primair tot het domein van het iPaaS behoren en niet tot de kernfunctionaliteit van een standaard SaaS-ERP-oplossing. Voor een heldere scope en vergelijkbaarheid tussen oplossingen is een expliciete afbakening noodzakelijk. Vragen: a. Kan aanbestedende dienst bevestigen dat het iPaaS buiten de scope van de ERP-levering valt? b. Kan aanbestedende dienst bevestigen dat van het ERP uitsluitend wordt verwacht dat het standaard API's en/of events beschikbaar stelt, en dat realisatie en beheer van integratiestromen onder verantwoordelijkheid van het iPaaS vallen? c. Indien nee, kan Opdrachtgever aangeven welke integratiefunctionaliteiten expliciet tot de ERP-scope worden gerekend?	De iPaaS functionaliteit valt inderdaad buiten de ERP scope. ERP moet zorgen dat ze standaard API's beschikbaar stellen voor ontsluiting van hun data. Realisatie van de integraties gaat via het UMCG centraal integratie/iPaaS platform. Er zal een samenwerking moeten zijn tussen ERP leverancier en het UMCG integratie om de integraties te realiseren. Het beheer van de API's van ERP zit aan de ERP kant, het beheer van de koppelingen vanuit de API's over het integratie/iPaaS platform zit aan de het UMCG kant.

RESTRICTED

140		In de documentatie wordt aandacht besteed aan adoptie, samenwerking en procesverandering als onderdeel van de ERP-vernieuwing. Vanuit het perspectief van een leverancier van standaard ERP-software kan het helpend zijn om verandermanagement buiten de ERP-aanbesteding te positioneren. Dit geeft aanbestedende dienst de ruimte om zelf keuzes te maken over aanpak en ondersteuning die passen bij de eigen organisatie en veranderopgave. Vraag: Kan aanbestedende dienst aangeven hoe zij de rol en positionering van verandermanagement ziet in relatie tot de ERP-aanbesteding, en of zij voornemens is dit separaat te organiseren?	Als aanbestedende partij zien we dit als één geheel en onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het wordt gezien als integraal onderdeel van de opdracht en zal niet separaat georganiseerd worden. Wij zullen hier als organisatie zelf ook een belangrijke rol in pakken. De verdere invulling van eisen en uitgangspunten, zullen onderdeel uitmaken van de aanbesteding
-----	--	---	---