



Rapportage Marktconsultatie (externe versie)

Her-implementatie Enterprise Resource Planning (ERP) UMCG

Universitair Medisch Centrum Groningen

04-05-2026

Inhoudsopgave

1	Algemeen.....	2
1.1	Inleiding.....	2
1.2	Algemene observaties.....	2
1.2.1	Consistentie in marktbeeld.....	2
1.2.2	Complexiteit van de context.....	2
2	Visie op oplossingsrichting	3
2.1	Standaardisatie als uitgangspunt.....	3
2.2	ERP als onderdeel van bredere transformatie.....	3
3	Samenwerking en contractering	4
3.1	Langdurige samenwerking	4
3.2	Samenwerkingsmodel.....	4
4	Risico's en succesfactoren	5
4.1	Belangrijkste risico's.....	5
4.2	Kritische succesfactoren	5
5	Specifieke thema's.....	6
5.1	Innovatie en AI	6
5.2	Security, privacy en compliance.....	6
5.3	Adoptie en verandermanagement.....	6
6	Conclusie	7

1 Algemeen

1.1.1 Inleiding

In het kader van de voorgenomen aanbesteding voor de vernieuwing van het ERP-landschap heeft het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) een marktconsultatie uitgevoerd. Doel van deze consultatie was om inzicht te verkrijgen in:

- De visie van marktpartijen op de opgave en context van het UMCG;
- Relevante ontwikkelingen en best practices binnen het ERP-domein;
- Mogelijke risico's, randvoorwaarden en succesfactoren;
- En de wijze waarop samenwerking en contractering vormgegeven kunnen worden.

De marktconsultatie is schriftelijk uitgezet onder meerdere partijen met aantoonbare ervaring in complexe ERP-implementaties binnen grote, dynamische organisaties. De ontvangen reacties zijn inhoudelijk geanalyseerd en waar relevant geclusterd. Dit verslag bevat een geanonimiseerde weergave van de belangrijkste bevindingen. Individuele antwoorden zijn niet herleidbaar tot specifieke partijen.

1.2 Algemene observaties

1.2.1 Consistentie in marktbeeld

Een eerste, in het oog springende bevinding is de hoge mate van consistentie in de reacties. Over meerdere thema's laten de antwoorden een vergelijkbaar beeld zien, zowel in richting als in onderbouwing.

Dit geldt onder meer voor:

- De gewenste mate van standaardisatie;
- De rol van samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer;
- De belangrijkste risico's in het traject;
- En de succesfactoren voor implementatie.

De markt lijkt daarmee een relatief volwassen en uitgekristalliseerd beeld te hebben van ERP-transformaties in complexe omgevingen zoals die van het UMCG.

1.2.2 Complexiteit van de context

Vrijwel alle respondenten onderkennen expliciet de complexiteit van de context waarin het UMCG opereert. Daarbij wordt onder meer gewezen op:

- De combinatie van zorg, onderzoek en onderwijs;
- De diversiteit aan processen en stakeholders;
- En de bestaande IT-landschappen en integraties.

Deze complexiteit wordt door de markt gezien als een bepalende factor voor zowel de inrichting van de oplossing als de aanpak van de implementatie.

2 Visie op oplossingsrichting

2.1 Standaardisatie als uitgangspunt

Een breed gedragen uitgangspunt in de reacties is het principe van “fit-to-standard”. Respondenten geven aan dat:

- Het benutten van standaardfunctionaliteit van moderne ERP-oplossingen de voorkeur heeft;
- Maatwerk zoveel mogelijk beperkt dient te worden;
- En procesharmonisatie een belangrijke randvoorwaarde vormt.

Hierbij wordt vaak expliciet benoemd dat afwijkingen van standaardfunctionaliteit:

- De complexiteit vergroten;
- De beheerlast verhogen;
- En toekomstige doorontwikkeling kunnen belemmeren.

Tegelijkertijd wordt erkend dat in een organisatie als het UMCG bepaalde specifieke processen of eisen aanleiding kunnen geven tot gerichte afwijkingen.

2.2 ERP als onderdeel van bredere transformatie

De markt positioneert ERP-vernieuwing niet primair als een technisch traject, maar als een organisatie brede transformatie. Daarbij wordt onder meer gewezen op:

- De impact op processen en werkwijzen;
- De noodzaak tot herinrichting van governance;
- En de rol van data en informatievoorziening.

Meerdere respondenten benadrukken dat het succes van een ERP-implementatie in belangrijke mate wordt bepaald door de mate waarin deze bredere transformatie wordt ondersteund en gedragen.

3 Samenwerking en contractering

3.1 Langdurige samenwerking

De meeste partijen geven aan dat ERP-trajecten van deze omvang en complexiteit gebaat zijn bij een langdurige samenwerkingsrelatie. Daarbij wordt gedacht aan:

- Meerjarige contractvormen;
- Ruimte voor doorontwikkeling;
- En continuïteit in teams en kennisopbouw.

Als argumenten worden onder meer genoemd:

- De doorlooptijd van implementatie en nazorg;
- De noodzaak van kennisborging;
- En de wens om gezamenlijk te kunnen sturen op waarde creatie.

3.2 Samenwerkingsmodel

Respondenten beschrijven samenwerking doorgaans in termen van:

- Co-creatie;
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid;
- En transparantie in besluitvorming.

Tegelijkertijd wordt in meerdere reacties benadrukt dat een dergelijke samenwerking alleen effectief is wanneer:

- Rollen en verantwoordelijkheden helder zijn belegd;
- Governance eenduidig is ingericht;
- En besluitvorming voldoende slagvaardig plaatsvindt.

Er wordt daarbij gewezen op het belang van een duidelijke regierol aan de zijde van de opdrachtgever.

4 Risico's en succesfactoren

4.1 Belangrijkste risico's

De geïdentificeerde risico's vertonen een grote mate van overlap tussen de verschillende respondenten.

De meest genoemde risico's zijn:

- Onvoldoende alignment tussen ambitie en uitvoerbaarheid;
- Beperkte veranderbereidheid of adoptie binnen de organisatie;
- Complexiteit van integraties met bestaande systemen;
- En het ontstaan van scope-uitbreiding gedurende het traject.

Opvallend is dat deze risico's in meerderheid betrekking hebben op organisatorische en procesmatige aspecten, en in mindere mate op technologie.

4.2 Kritische succesfactoren

Als belangrijkste succesfactoren worden onder meer genoemd:

- Sterke betrokkenheid van stakeholders;
- Duidelijke en consistente sturing;
- Gefaseerde implementatie met ruimte voor bijsturing;
- En voldoende aandacht voor change management en adoptie.

Daarnaast wordt frequent gewezen op het belang van:

- Een heldere visie op processen en inrichting;
- En een realistische planning en fasering.

5 Specifieke thema's

5.1 Innovatie en AI

Op het gebied van innovatie, waaronder toepassingen van kunstmatige intelligentie (AI), geven respondenten aan dat:

- Er duidelijke kansen zijn voor verdere automatisering en ondersteuning van besluitvorming;
- Maar dat de toepassing in de praktijk nog sterk afhankelijk is van concrete use cases en datavolwassenheid.

AI wordt daarmee vooral gepositioneerd als kansrijk, maar nog in ontwikkeling binnen het ERP-domein.

5.2 Security, privacy en compliance

Ten aanzien van security en compliance geven respondenten aan dat moderne ERP-platformen:

- Uitgebreide functionaliteit bieden voor toegangsbeheer, logging en controle;
- En ondersteuning bieden voor gangbare normen en standaarden.

De uiteindelijke effectiviteit van deze voorzieningen wordt echter gezien als afhankelijk van:

- De inrichting van processen;
- De gekozen architectuur;
- En de wijze waarop governance wordt ingevuld.

5.3 Adoptie en verandermanagement

Een terugkerend thema in de reacties is het belang van adoptie en verandermanagement. Respondenten geven aan dat:

- Gebruikers vroegtijdig betrokken moeten worden;
- Communicatie en opleiding structureel aandacht moeten krijgen;
- En er expliciet gestuurd moet worden op gedragsverandering.

Dit wordt gezien als een van de belangrijkste randvoorwaarden voor het realiseren van de beoogde voordelen.

6 Conclusie

De marktconsultatie laat een consistent en volwassen beeld zien van de wijze waarop ERP-vernieuwing in complexe organisaties kan worden vormgegeven. De ontvangen reacties bevestigen onder meer:

- Het belang van standaardisatie en procesharmonisatie;
- De noodzaak van een integrale, organisatie brede aanpak;
- En de centrale rol van samenwerking en governance.

Tegelijkertijd maken de reacties duidelijk dat het succes van een dergelijk traject in belangrijke mate afhankelijk is van factoren binnen de organisatie zelf, waaronder:

- Verandervermogen;
- Besluitvorming;
- En regievoering.

De uitkomsten van deze marktconsultatie worden betrokken bij de verdere voorbereiding van de aanbesteding. Het UMCG dankt alle deelnemende marktpartijen voor hun waardevolle inzichten.