Erasmus MC
Universitair Medisch Centrum Rotterdam

Marktconsultatie

Aanbesteding ERP

Versie	1.1
Datum	20 november 2026
Opgesteld door	Projectteam ERP Erasmus MC

© 2026 Gehele of gedeeltelijke overneming, reproductie of openbaarmaking van de aanbestedingsdocumenten, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande Schriftelijke toestemming van de aanbestedende dienst is verboden, behoudens de beperkingen bij de wet gesteld. Het verbod betreft ook gehele of gedeeltelijke bewerking.

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1 Inleiding 3
1.1 Aanleiding 3
1.2 Doel van de marktconsultatie 3
Hoofdstuk 2 Het Erasmus MC 5
Hoofdstuk 3 Toelichting proces en planning 6
3.1 Proces marktconsultatie 6
3.1.1 Beantwoorden van vragen door potentiële aanbieders 6
3.1.2 Beoordeling van de reacties 6
3.1.3 Verdiepende gesprekken - optioneel 6
3.1.4 Beoordeling Programma van Eisen – optioneel 6
3.1.5 Wijze van beantwoorden 7
3.2 Planning 7
Hoofdstuk 4 Visie en scope aanbesteding 8
4.1 Visie 8
4.2 Scope functioneel kern ERP 8
4.3 Scope HR core 10
Hoofdstuk 5 IT-architectuur Erasmus MC 11
5.1 Architectuur principes 11
5.2 Applicatielandschap 11
Hoofdstuk 6 Vragen marktconsultatie 12
6.1 Onderdeel – HR/HCM core 13
6.1.1 Scope HR/HCM core 13
6.2 Onderdeel – ERP-scope 14
6.2.1 Processen in scope kern ERP 14
6.3 Onderdeel IT-architectuur 15
6.4 Onderdeel – Implementatie 16
6.5 Onderdeel - Prijzen en tarieven 18
6.5.1 Bepalende factoren 18
6.5.2 Kengetallen en prijsstructuur 18
6.5.3 Indicaties 19
6.6 Onderdeel – Rol van de inschrijver 20
6.6.1 Marktpositie en samenwerking 20
6.6.2 Mogelijke aanbestedingsmodellen 21
6.6.3 Concurrentie en toegankelijkheid 21
6.6.4 Contractuele borging en resultaat 22
6.6.5 Advies aan het Erasmus MC 22
6.7 Onderdeel – Wijze van uitvragen 23
7 Tot slot 24
8 Grove planning 25

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding



Het **Erasmus MC** staat voor de opgave om de huidige ERP-voorziening te vernieuwen en daarmee de administratieve en ondersteunende bedrijfsprocessen toekomstbestendig te faciliteren. Ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, integratie, data, informatievoorziening en veranderende eisen aan de bedrijfsvoering maken het noodzakelijk om de mogelijkheden van een moderne ERP-oplossing opnieuw te beoordelen.

Om te komen tot een passende en toekomstbestendige ERP-oplossing is het **Erasmus MC** voornemens een aanbesteding in de markt te zetten voor de aanschaf, inrichting, implementatie en het beheer en onderhoud van een ERP-systeem.

Voorafgaand aan deze aanbesteding wordt een marktconsultatie uitgevoerd. Hiermee wil het **Erasmus MC** inzicht verkrijgen in de actuele mogelijkheden en ontwikkelingen in de markt en toetsen of de voorgenomen uitgangspunten, scope en aanpak aansluiten bij wat de markt kan bieden.

1.2 Doel van de marktconsultatie

Het doel van deze marktconsultatie is om inzicht te verkrijgen in de actuele ontwikkelingen, mogelijkheden en oplossingen in de ERP-markt en het verkrijgen van voldoende inzicht in de financiële impact ten behoeve van de business case. Op basis van deze inzichten kan de voorgenomen aanbesteding door het **Erasmus MC** verder vorm worden gegeven.

Het **Erasmus MC** wil met deze marktconsultatie toetsen in hoeverre de voorgenomen scope, functionele en technische uitgangspunten en implementatieaanpak aansluiten bij de mogelijkheden en ontwikkelingen in de markt. Daarbij wordt specifiek gekeken naar de mate waarin beschikbare ERP-oplossingen aansluiten op de specifieke behoeften en complexiteit van een Universitair Medisch Centrum.

Daarnaast heeft de marktconsultatie tot doel om inzicht te verkrijgen in:

- De beschikbare ERP-platformen en de mate waarin deze aansluiten op de gewenste functionaliteit en architectuur;
- De wijze waarop ERP-leveranciers invulling kunnen geven aan de implementatie, inrichting, onderhoud, migratie en integratie van het ERP-systeem;
- De mogelijkheden voor standaardisatie versus noodzakelijke maatwerkoplossingen;
- De mogelijkheden voor een toekomstvaste en schaalbare ERP-oplossing, waaronder de inzet van cloud- en SaaS-technologie;
- De belangrijkste risico's en kritische succesfactoren bij de implementatie en ingebruikname van een ERP-systeem binnen een academische ziekenhuisorganisatie;
- De beschikbaarheid en capaciteit van geschikte leveranciers en implementatiepartners.

De uitkomsten van de marktconsultatie worden gebruikt om de aanbestedingsstrategie, de scope, onze to-be processen & het Programma van Eisen, het prijsmodel, de selectie- en gunningscriteria en de contractuele uitgangspunten waar nodig verder te verfijnen. De marktconsultatie heeft nadrukkelijk niet tot doel om potentiële inschrijvers vooraf te selecteren of te bevoordelen. Alle relevante inzichten worden op een transparante en zorgvuldige wijze betrokken bij de verdere voorbereiding van de aanbesteding, met inachtneming van de beginselen van gelijke behandeling, transparantie en proportionaliteit.

Hoofdstuk 2 Het Erasmus MC

Het **Erasmus MC** is één van de 7 Universitaire Medische Centra in Nederland en behoort met een omzet van ruim € 2,5 miljard en meer dan 17.000 medewerkers, tot de grootste en meest veelzijdige academische centra.

Een gezonde bevolking en excellente zorg door onderzoek en onderwijs. Daarvoor staat het **Erasmus MC**. Baanbrekend werken, grenzen verleggen en vooroplopen. In onderzoek, onderwijs en zorg.

Bij ons werken denkers die doen. Gedreven aanpakkers die met veel verstand van zaken de kennis over ziekte en gezondheid vergroten, de diagnostiek en behandeling van zorg verbeteren en voortdurend zoeken naar manieren om te vernieuwen. Zodat we samen met onze partners, patiënten én mensen met een zorgvraag nog beter kunnen helpen en tegelijkertijd gezonde mensen gezond houden.

Een van de ambities van het **Erasmus MC** is het eerste technisch UMC van Nederland te worden. Technologie ontwikkelt zich snel en op verschillende gebieden. Van medische instrumenten en hulpmiddelen, minimaal invasieve interventies, beeldvorming en beeldanalyse, informatietechnologie en smart data technologie, kunstmatige intelligentie en machine learning tot biomedische technologie. Dit alles leidt tot voortdurende innovaties op het gebied van zorg, onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering.

Als universitair medisch centrum heeft het **Erasmus MC** een duidelijke positie in te nemen als het gaat om maatschappelijke vraagstukken die raken aan gezondheid en zorg. Om te waarborgen dat goede zorg voor iedereen beschikbaar blijft moet de zorg anders worden ingericht. Mogelijke oplossingen zitten onder andere in het vergroten van zorgcapaciteit en het innoveren van de gezondheidszorg.

Om de ambities te verwezenlijken werkt **Erasmus MC** nauw samen met de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam. Voor meer informatie over het **Erasmus MC** verwijzen wij u graag naar onze website.



Hoofdstuk 3 Toelichting proces en planning

3.1 Proces marktconsultatie



De marktconsultatie bestaat uit een aantal opeenvolgende stappen. Het doel hiervan is om op een gestructureerde wijze inzicht te verkrijgen in de mogelijkheden van de markt en de voorgenomen aanbesteding verder te kunnen aanscherpen.

3.1.1 Beantwoorden van vragen door potentiële aanbieders

Potentiële aanbieders worden uitgenodigd om de vragen uit de marktconsultatie schriftelijk te beantwoorden. De antwoorden vormen de basis voor de verdere beoordeling van de beschikbare oplossingen en mogelijkheden in de markt.

3.1.2 Beoordeling van de reacties

Het **Erasmus MC** beoordeelt de ontvangen reacties en gebruikt de uitkomsten om inzicht te verkrijgen in onder meer de beschikbare ERP-oplossingen, de haalbaarheid van de uitgangspunten en eventuele aandachtspunten voor de voorgenomen aanbesteding.

3.1.3 Verdiepende gesprekken - optioneel

Op basis van de ontvangen reacties kan het **Erasmus MC** besluiten om één of meerdere aanbieders uit te nodigen voor verdiepende gesprekken en vragen om een nadere toelichting.

Deze stap is nadrukkelijk optioneel. Het **Erasmus MC** bepaalt of deze vervolgstap wordt ingezet en, indien van toepassing, welke aanbieders hiervoor worden uitgenodigd.

3.1.4 Beoordeling Programma van Eisen – optioneel

Het **Erasmus MC** kan potentiële aanbieders daarnaast verzoeken om het concept Programma van Eisen te beoordelen en hierop een reactie te geven. Hierbij kan worden gevraagd om aan te geven in hoeverre de eisen haalbaar en marktconform zijn en welke aandachtspunten of risico's aanbieders signaleren.

Ook deze stap is optioneel. Het **Erasmus MC** bepaalt of deze beoordeling wordt uitgevoerd en welke aanbieders hiervoor worden uitgenodigd.

De uitkomsten van de marktconsultatie worden betrokken bij de verdere voorbereiding en vormgeving van de ERP-aanbesteding. Deelname aan de marktconsultatie geeft geen rechten ten aanzien van deelname aan of gunning van de toekomstige aanbesteding.

3.1.5 Wijze van beantwoorden

Wij verzoeken marktpartijen de vragen per vraag en in de aangegeven volgorde te beantwoorden. Er geldt geen paginalimiet; antwoorden dienen concreet, bondig en waar relevant met praktijkvoorbeelden te zijn onderbouwd.

Het **Erasmus MC** schrijft niet voor hoeveel pagina's u wilt gebruiken om de antwoorden te geven op de gestelde vragen. Echter, verzoeken wij u wel concreet en bondig te zijn in uw beantwoording.

3.2 Planning

De planning voor de marktconsultatie is als volgt:

Activiteit	**Datum**
Publicatie marktconsultatie	Maandag 2 november 2026
Uiterste datum voor indienen vragen	Vrijdag 13 november 2026
Nota van inlichtingen	Vrijdag 20 november 2026
Indienen beantwoording marktconsultatie	Vrijdag 11 december 2026
Bestuderen en analyseren beantwoordingen + bepalen vervolg	Vrijdag 11 december 2026 t/m Donderdag 24 december 2026
<u>Optioneel:</u> • Verdiepende gesprekken • Beoordelen PvE door marktpartijen	Maandag 4 januari 2027 t/m Vrijdag 15 januari 2027

De verdere invulling van deze aanbesteding na 15 januari 2027 is op dit moment nog niet bekend.

Hoofdstuk 4 Visie en scope aanbesteding

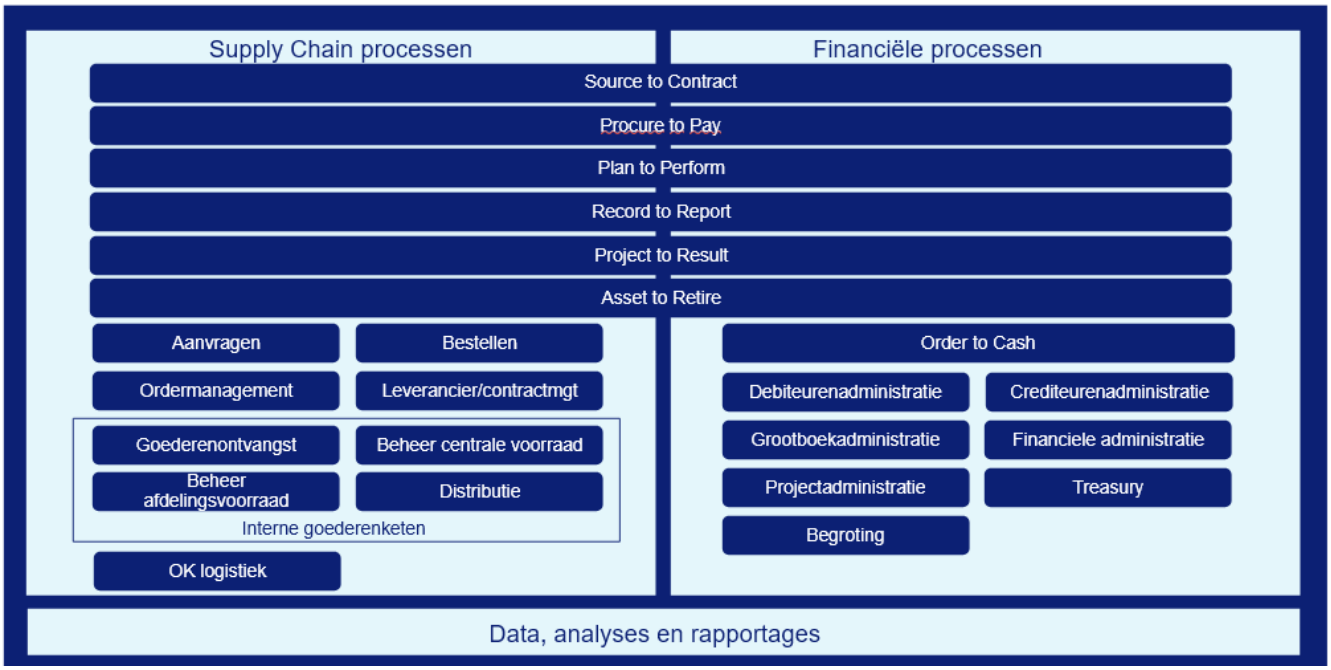
4.1 Visie

De primaire aanleiding voor het ERP-programma is niet alleen de vervanging van het huidige ERP systeem, maar de behoefte om de bedrijfsvoering van **Erasmus MC** verder te standaardiseren, vereenvoudigen en toekomstbestendig in te richten. Momenteel worden vergelijkbare processen binnen Finance, Inkoop en Logistiek op verschillende manieren uitgevoerd, ondersteund door een verouderd en versnipperd applicatielandschap. Hierdoor ontstaat onnodige complexiteit, beperkte schaalbaarheid en een grote afhankelijkheid van maatwerk en lokale oplossingen. Door processen te harmoniseren, te automatiseren en waar mogelijk gebruik te maken van standaardfunctionaliteit ontstaat een efficiëntere, vereenvoudigde, beter bestuurbare en toekomstbestendige bedrijfsvoering.

- Het implementeren van een toekomstbestendig, geïntegreerd ERP-platform zorgt ervoor dat: Standaardisatie van end-to-end bedrijfsprocessen (Finance, Inkoop, Logistiek);
- Leveren van betrouwbare en realtime stuurinformatie;
- Aan wet- en regelgeving wordt voldaan (zorg, finance, security & privacy);
- Een ERP-platform dat zonder ingrijpend maatwerk kan meegroeien met nieuwe organisatieonderdelen, aanvullende functionele domeinen, veranderende wet- en regelgeving, nieuwe integraties en technologische ontwikkelingen gedurende minimaal 10 tot 15 jaar;
- De werkdruk verlaagt en de proceskwaliteit verhoogt.

4.2 Scope functioneel kern ERP

Het **Erasmus MC** zoekt een geïntegreerde ERP-oplossing die minimaal functionele ondersteuning biedt aan de volgende processen (kern ERP):



Uitgangspunt is dat bovenstaande processen altijd ondersteund worden door het ERP-systeem. Als voorbeeld geldt dus dat het volledige P2P-proces voor alle mogelijke inkoopstromen van begin tot eind door ERP ondersteund moeten worden. In de voorbereiding hebben we dit uitgangspunt uitvoerig intern getoetst op haalbaarheid met als resultaat de volgende uitzonderingen waarvan we verwachten dat deze ook na de implementatie een uitzondering blijven:

- Procure to Pay Apotheek medicatie: dit wordt primair ondersteund door HiX, het elektronisch patiëntendossier van het **Erasmus MC** (EPD);
- Alle processen van de Poli apotheek (aparte BV): deze worden primair ondersteund door het apotheeksysteem CGM en AFAS;
- Order to Cash zorg: facturatie van geleverde zorg vindt plaats vanuit HiX, debiteurenbewaking in ERP.

Naast de genoemde uitzonderingen onderkennen we momenteel nog een aantal 'grijze gebieden'; processen die in de huidige situatie nog niet volledig door ERP worden ondersteund maar waarvoor de nieuwe ERP-oplossing mogelijk wel mogelijkheden biedt:

- Interne goederenketen: momenteel gebruiken we voor voorraadoptimalisatie SLIM4, de voorkeur heeft dit te integreren in ERP. Daarnaast vindt planning van inzet logistiek personeel plaats buiten ERP, ook hiervoor is de voorkeur om dit in ERP te kunnen doen. Tot slot gaat **Erasmus MC** waarschijnlijk VLM-systemen inzetten in het centrale magazijn, de vraag is in hoeverre ERP dit kan ondersteunen;
- OK logistiek: wordt nu ondersteund door een combinatie van HiX, Medscan en ERP. De voorkeur heeft een volledige HiX – ERP-oplossing, d.w.z zonder Medscan of andere aanvullende systemen;
- Projectadministratie Vastgoed: hiervoor wordt momenteel een combinatie van ERP en DomusSoft gebruikt. De voorkeur heeft een volledige procesondersteuning door de ERP-oplossing zonder aanvullende systemen;
- Begroting: het begrotingsproces vindt momenteel grotendeels buiten ERP plaats. De voorkeur heeft een volledige procesondersteuning door de ERP-oplossing, inclusief de mogelijkheid om met prognoses te werken;
- Treasury: het treasury proces vindt momenteel grotendeels buiten ERP plaats. De voorkeur heeft een volledige procesondersteuning door de ERP-oplossing;
- Tijdschrijven/roosteren voor niet zorg medewerkers: dit proces vindt momenteel plaats in diverse systemen. De voorkeur heeft één generieke oplossing waarbij ERP een mogelijke optie is;
- Vastgoed beheer & onderhoud: dit proces wordt momenteel ondersteund door Planon. De vraag is in hoeverre ERP-systemen hier ook een geïntegreerde oplossing voor bieden.

Voor deze processen willen we in de marktconsultatie graag verkennen wat de concrete mogelijkheden zijn zodat we kunnen bepalen of, en op welke wijze, ze mee kunnen worden genomen in de definitieve scope.

In hoofdstuk 6.2 zijn de concrete vragen voor de marktconsultatie met betrekking tot de gewenste en mogelijke functionele scope nader beschreven.

4.3 Scope HR core



De aanbesteding is primair gericht op de ondersteuning van de hiervoor beschreven processen en moet (minimaal) leiden tot een volledige vervanging van de huidige ERP-oplossing (Oracle eBusiness).

Architectuuronderzoek laat zien dat moderne ERP-platformen vaak ook beschikken over een geïntegreerde oplossing voor het procesdomein HRM (HR of HCM-module(s)). In deze marktconsultatie willen we graag nader onderzoeken in hoeverre potentiële ERP-aanbieders ook een dergelijke HR-oplossing kunnen aanbieden en in hoeverre die aan de globale eisen en wensen van **Erasmus MC** voldoet. Op basis van de verkregen input uit de marktconsultatie nemen we een besluit om HR/HCM wel of niet mee te nemen in de aanbesteding, en zo ja op welke manier.

Op basis van architectuuronderzoek definiëren we de proces scope van HR/HCM core voorlopig als volgt:

- Personeelsadministratie;
- Salarisadministratie;
- Verzuim;
- Belonen;
- Resource planning;
- Performance;
- Off boarding;
- Recruitment;
- Talent & opvolging.

In hoofdstuk 6.1 zijn de concrete vragen voor het scope onderwerp HR/HCM beschreven.

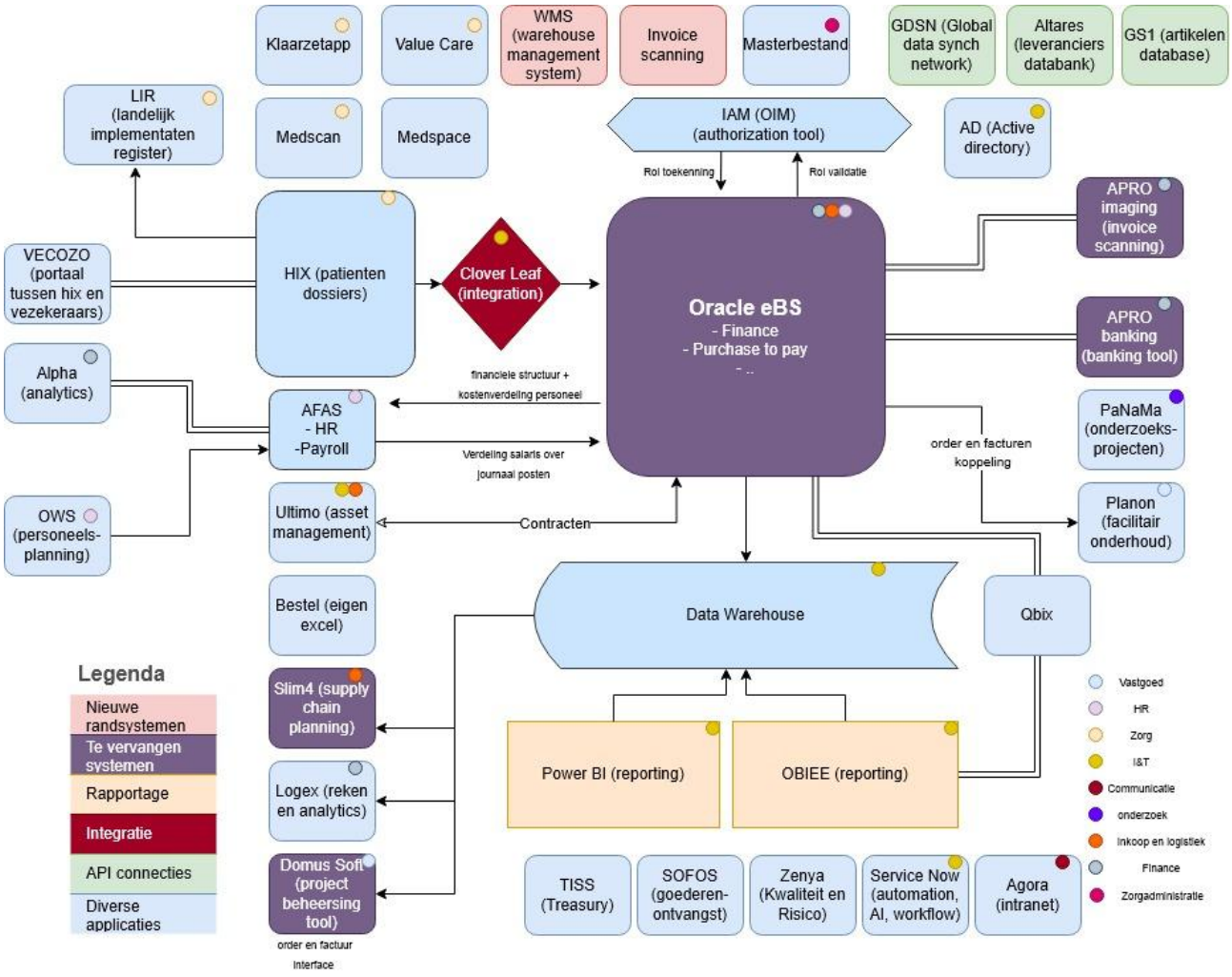
Hoofdstuk 5 IT-architectuur Erasmus MC

5.1 Architectuur principes

Het ERP-systeem is een van de zogenaamde kernsystemen binnen **Erasmus MC**. Hierop is een set van architectuurprincipes van toepassing die ervoor moeten zorgen dat het ERP-systeem blijvend past in het totale IT-landschap van het **Erasmus MC**.
De relevante architectuurprincipes zijn opgenomen in de bijlagen.

5.2 Applicatielandschap

Onderstaande figuur geeft een vereenvoudigde weergave van het (huidige) applicatielandschap waarbinnen het nieuwe ERP-systeem geïntegreerd moet worden.



Hoofdstuk 6 Vragen marktconsultatie

De vragen die het **Erasmus MC** aan de markt wil stellen zijn als volgt opgedeeld:

- Onderdeel – HR/HCM-core;
- Onderdeel – ERP-scope;
- Onderdeel – IT-architectuur;
- Onderdeel – Implementatie;
- Onderdeel - Prijzen en tarieven ;
- Onderdeel - Rol van de inschrijver;
- Onderdeel - Wijze van uitvragen.

Bovengenoemde onderdelen zijn hieronder in aparte paragrafen uitgevraagd.

6.1 Onderdeel – HR/HCM core

In paragraaf 4.3 is toegelicht dat we in deze marktconsultatie graag willen bepalen wat de mogelijkheden zijn met betrekking tot ondersteuning van het HRM-domein binnen de ERP-oplossing. Op basis van de verkregen input bepalen we of en op welke wijze we dit domein willen meenemen in de aanbesteding.

6.1.1 Scope HR/HCM core

Wij vragen u om onderstaande vragen te beantwoorden:

Nr	Vraag
1	Biedt uw ERP-oplossing ook een geïntegreerde HR/HCM oplossing? Zo ja, is dit een volledig geïntegreerde module binnen de suite of een gekoppeld product dat ook als zelfstandige oplossing wordt verkocht?
2	Welke processen ondersteunt de HR/HCM oplossing (geef ook een korte omschrijving van de betreffende processen)?
3	Welke processen ondersteunt de HR/HCM oplossing expliciet niet? Welke alternatieve oplossingen raadt u daarvoor aan?
4	Wat zijn de belangrijkste voordelen van deze geïntegreerde oplossing ten opzichte van een ERP in combinatie met niet geïntegreerde HR/HCM oplossing?
5	Welke referenties heeft u voor een volledig geïntegreerde ERP/HR implementatie? Zijn daar ook UMC's en/of ziekenhuizen bij?
6	Er van uit gaande dat u ook een geïntegreerde HR/HCM oplossing biedt: wat is uw advies met betrekking tot de implementatie daarvan? Gelijktijdig met de ERP-onderdelen of op een later moment en waarom?
7	Als we besluiten om HR/HCM nu niet mee te nemen in de aanbesteding, waar moeten we dan bij de ERP-implementatie rekening mee houden om op een later moment eventueel alsnog soepel over te kunnen gaan op uw HR/HCM-oplossing?

6.2 Onderdeel – ERP-scope

In paragraaf 4.2 is de beoogde functionele scope van het kern ERP toegelicht. De onderstaande vragen betreffen uitsluitend de functionele dekking, uitzonderingen en grijze gebieden. HR/HCM wordt afzonderlijk behandeld in paragraaf 6.1 en technische inpassing in paragraaf 6.3.

6.2.1 Processen in scope kern ERP

Wij vragen u om onderstaande vragen te beantwoorden:

Nr	Vraag
8	Ondersteunt uw ERP-oplossing alle gevraagde processen in scope? Zo niet, welke niet en waarom niet? Hoe ziet volgens u de alternatieve invulling hiervoor eruit?
9	In hoeverre is voor alle gevraagde processen een best-practice procesontwerp de basis voor de inrichting van uw ERP-oplossing? Waar is de eventuele best-practice op gebaseerd?
10	Welke vrijheden heeft **Erasmus MC** nog binnen de best-practice processen en -inrichting?
11	Hoe adviseert u **Erasmus MC** hiermee om te gaan in de aanbesteding enerzijds en in de implementatie anderzijds?
12	In hoeverre komt onze definitie van een kern ERP overeen met die van u? Welke processen zou u eventueel aanvullend in scope van een kern ERP willen plaatsen?
13	Kunt u voor elke gedefinieerde uitzondering uw visie daarop geven? Wat adviseert u **Erasmus MC** met betrekking tot deze uitzonderingen?
14	Kunt u per genoemd proces aangeven of dit door uw ERP-oplossing ondersteund wordt en op welke wijze?
15	Wat is per genoemd proces uw advies met betrekking tot wel of niet in scope nemen?
16	Ziet u naast de genoemde mogelijke processen nog andere processen (niet door ons genoemd) die naar uw mening ook in de scope meegenomen kunnen worden? Zo ja, welke en wat is hiervoor de motivatie?

6.3 Onderdeel IT-architectuur

In hoofdstuk 5 en de bijbehorende bijlage(n) is beschreven aan welke architectuurprincipes het nieuwe ERP systeem zal moeten voldoen en hoe het applicatielandschap waarbinnen het ERP systeem geïntegreerd moet worden er uit ziet.
Wij vragen u om onderstaande vragen te beantwoorden:

Nr	Vraag
17	Kunt u invulling geven aan alle beschreven architectuurprincipes? Zo niet, aan welke (mogelijk) niet en waarom niet?
18	Is uw ERP-oplossing in te passen binnen het applicatielandschap van **Erasmus MC**? Zoniet, welke issues voorziet u daarbij?
19	Kunt u aangeven welk niveau van beschrijving van de koppelingen nodig is om tot een realistische aanbieding te komen? Indien mogelijk een goed voorbeeld aanleveren.
20	Hoe geeft uw organisatie invulling aan digitale soevereiniteit en welke maatregelen heeft u getroffen om de onafhankelijkheid, controle, gegevensbescherming en continuïteit van dienstverlening te waarborgen?

6.4 Onderdeel – Implementatie

De implementatie van een ERP-systeem is een cruciale succesfactor voor het realiseren van de doelstellingen van het **Erasmus MC**. De implementatie omvat niet alleen de technische inrichting van de oplossing, maar ook onder meer procesinrichting, datamigratie, integraties, testen, opleiding, adoptie en de overgang naar de nieuwe werkwijze (verandermanagement). Ervaringen uit de markt laten zien dat ERP-implementaties complex zijn en dat het realiseren van de beoogde resultaten in belangrijke mate afhankelijk is van een goede voorbereiding, heldere verantwoordelijkheden, een realistische planning en effectieve samenwerking tussen opdrachtgever en leverancier.

Het **Erasmus MC** wil daarom voorafgaand aan de aanbesteding inzicht verkrijgen in de wijze waarop de implementatie het beste kan worden uitgevraagd, ingericht en beheerst. Daarbij wil het **Erasmus MC** nadrukkelijk gebruikmaken van de ervaring en expertise van potentiële aanbieders.

Afbakening van de scope: inrichting van het ERP-systeem

Binnen de implementatie van het ERP-systeem wordt onderscheid gemaakt tussen de werkzaamheden die onder de verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer vallen en de werkzaamheden die door de aanbestedende dienst zelf worden uitgevoerd.

De scope van deze marktconsultatie én van de daaropvolgende aanbesteding heeft betrekking op de *inrichting van het ERP-systeem waarvoor de opdrachtnemer verantwoordelijk* **is**. Hieronder vallen de werkzaamheden die nodig zijn om de ERP-software technisch en functioneel te configureren en in te richten, zodat deze aansluit op de overeengekomen eisen, processen en functionaliteiten. Dit omvat tevens de advisering over de inrichting, de begeleiding van het inrichtingsproces, de uitvoering van de overeengekomen configuratiewerkzaamheden en het testen en valideren van de gerealiseerde inrichting. Het **Erasmus MC** blijft verantwoordelijk voor de eigen werkzaamheden die noodzakelijk zijn om tot een succesvolle implementatie te komen, zoals het aanleveren van inhoudelijke uitgangspunten, het maken van organisatie- en proceskeuzes, het beschikbaar stellen van medewerkers en gegevens en het beoordelen en accepteren van de gerealiseerde inrichting.

Van de inschrijver wordt verwacht dat deze de regie voert over de eigen implementatiewerkzaamheden, de daarvoor benodigde activiteiten van de aanbestedende dienst tijdig inzichtelijk maakt en deze activiteiten coördineert en aanstuurt voor zover deze samenhangen met de uitvoering van de opdracht.
Bij de beantwoording van de vragen in deze marktconsultatie wordt inschrijvers verzocht zich te richten op de werkzaamheden, verantwoordelijkheden en resultaten die betrekking hebben op de inrichting van het ERP-systeem onder verantwoordelijkheid van de inschrijver.

Wij vragen u om onderstaande vragen te beantwoorden:

Nr	Vraag
21	Wat zijn volgens u de vijf belangrijkste kritische succesfactoren voor een succesvolle ERP-implementatie binnen een complexe organisatie zoals een academisch ziekenhuis?
22	Wat zijn volgens u de belangrijkste oorzaken waardoor ERP-implementaties niet succesvol verlopen?
23	Welke randvoorwaarden moet een opdrachtgever voorafgaand aan de start van de implementatie op orde hebben?
24	Hoe adviseert u de samenwerking, governance en verdeling van verantwoordelijkheden tussen **Erasmus MC** en de uitvoerende implementatiepartner tijdens de implementatie vorm te geven?
25	Op welke wijze adviseert u de implementatie in de aanbesteding uit te vragen en welke specifieke eisen zijn daarbij noodzakelijk?
26	Welke informatie moet **Erasmus MC** minimaal beschikbaar stellen om een realistisch implementatievoorstel, een betrouwbare planning en een betrouwbare prijs te verkrijgen?
27	Hoe kan **Erasmus MC** de kwaliteit, haalbaarheid en realiteitswaarde van het aangeboden implementatieplan beoordelen?
28	Welke rol kunnen referenties, cases, demo's, presentaties en een implementatie-assessment bij deze beoordeling spelen?
29	Welke onderdelen van de implementatie moeten volgens u voorafgaand aan de start van de implementatie definitief zijn en welke onderdelen kunnen gedurende de implementatie worden uitgewerkt?
30	Welke aanpak adviseert u voor het omgaan met afhankelijkheden tussen ERP, andere applicaties, integraties en bedrijfsprocessen?
31	Wat is, rekening houdend met de omvang en complexiteit van **Erasmus MC**, een realistische doorlooptijd voor de implementatie van een nieuw ERP-systeem?

6.5 Onderdeel - Prijzen en tarieven

Het onderdeel prijs zal uiteraard ook een belangrijke rol spelen in deze aanbesteding. Om ook op dit aspect tot een realistische basis voor de aanbesteding te komen, vragen we u in deze marktconsultatie een geheel vrijblijvende indicatie van de te verwachten eenmalige en jaarlijkse kosten te geven. Deze input gebruiken we als basis voor de definitieve aanbesteding en ter toetsing van de bij deze investering horende business case.

6.5.1 Bepalende factoren

Om de prijsindicaties zo compleet en vooral ook vergelijkbaar mogelijk te maken hanteren we de volgende uitgangspunten:

- Indicatie eenmalige kosten te baseren op:
    - Implementatie van de volledige scope exclusief de uitzonderingen en grijze gebieden, ofwel de kern ERP-implementatie;
    - Alle implementatie activiteiten die normaal gesproken door externe partijen worden uitgevoerd (daarin naast procesontwerp en systeeminrichting dus ook relevante onderdelen van datamigratie, koppelingen, testen, opleiden, go-live en nazorg meenemen);
    - Voor eventueel aanvullende scope (grijze gebieden, HR/HCM core) graag een aparte indicatie;
- Indicatie van de jaarlijkse kosten te baseren op:
    - Licentie/gebruikskosten voor de volledige scope exclusief uitzonderingen en grijze gebieden, ofwel de kern ERP-oplossing op basis van de hierna gegeven kengetallen;
    - Jaarlijkse SLA-, onderhouds- en beheerskosten van de ERP-oplossing en eventuele koppelingen.

6.5.2 Kengetallen en prijsstructuur

Om tot een zo goed mogelijke indicatie te komen kunnen de volgende kengetallen gebruikt worden:

Kengetal	Aantal
Aantal Backofficemedewerkers	150
Aantal aanvragers (Bestellers)	1150
Aantal Budgethouders (Goedkeurders)	700
Aantal medewerkers totaal	17.000

6.5.3 Indicaties

Hieronder kunt een indicatie geven van de te verwachten kosten. Ga hierbij uit van het prijspeil per 1-1-2028.

	Minimaal	Maximaal
	Exclusief BTW	
Eenmalige implementatie		
Eenmalige kosten implementatie extra scope		
Eenmalige kosten HR/HCM		
Jaarlijkse kosten kern ERP		
Jaarlijkse kosten extra scope		
Jaarlijkse kosten HR/HCM		

Prijzen dienen in euro te worden weergegeven.

6.6 Onderdeel – Rol van de inschrijver

Het **Erasmus MC** is voornemens een nieuwe ERP-oplossing aan te schaffen en te implementeren. Daarbij wordt niet alleen de ERP-software en de implementatie, inrichting, migratie, integratie, opleiding en ingebruikname uitgevraagd, maar ook het beheer, onderhoud en de doorontwikkeling van de ERP-oplossing gedurende de gebruiksfase.
In de markt zijn verschillende typen partijen actief. Er zijn onder meer softwareleveranciers, gespecialiseerde implementatiepartners en partijen die zowel ERP-software als implementatie- en onderhoudsdiensten aanbieden. Daarnaast zijn er partijen die zich specifiek richten op beheer, onderhoud en doorontwikkeling van ERP-oplossingen.
Het **Erasmus MC** wil voorkomen dat de gekozen aanbestedingsstrategie onbedoeld leidt tot het uitsluiten van relevante marktpartijen of onvoldoende concurrentie. Tegelijkertijd is het van belang dat verantwoordelijkheden gedurende de gehele levenscyclus van de ERP-oplossing – van aanschaf en implementatie tot beheer, onderhoud en doorontwikkeling – helder zijn belegd.
Een belangrijk vraagstuk is daarom op welke wijze de ERP-software, implementatiediensten en het beheer en onderhoud het beste in de markt kunnen worden gezet.

Mogelijke scenario's zijn bijvoorbeeld:

- Één integrale opdracht voor ERP-software, implementatie en onderhoud;
- Afzonderlijke percelen voor ERP-software, implementatie en onderhoud;
- Een aanbesteding waarbij eerst de ERP-software wordt geselecteerd en vervolgens een implementatiepartner wordt gecontracteerd;
- Een constructie waarbij softwareleverancier en implementatiepartner gezamenlijk inschrijven en waarbij het onderhoud bij de softwareleverancier wordt belegd;
- Een constructie waarbij een derde partij het beheer en onderhoud uitvoert;
- Een andere marktconforme constructie.

Het **Erasmus MC** wil hierover graag de visie en ervaring van marktpartijen ophalen.

6.6.1 Marktpositie en samenwerking

Wij vragen u om onderstaande vragen te beantwoorden:

Nr	Vraag
32	In welke rol opereert uw organisatie binnen ERP-trajecten: softwareleverancier, implementatiepartner, beheer-/onderhoudspartij, een combinatie hiervan of anders?
33	Met welke typen partijen werkt u doorgaans samen bij de aanschaf, implementatie en het beheer en onderhoud van ERP-oplossingen?
34	Welke gevolgen heeft het voor uw organisatie wanneer software, implementatie en onderhoud afzonderlijk worden aanbesteed?

6.6.2 Mogelijke aanbestedingsmodellen

Wij vragen u om onderstaande vragen te beantwoorden:

Nr	Vraag
35	Welk aanbestedingsmodel sluit volgens u het beste aan bij de wijze waarop de ERP-markt georganiseerd is? Licht uw antwoord toe.
36	Wat zijn volgens u de belangrijkste voor- en nadelen van één integrale opdracht voor software, implementatie en onderhoud?
37	Wat zijn volgens u de belangrijkste voor- en nadelen en risico's van afzonderlijke percelen voor software, implementatie en onderhoud?
38	Welke mogelijkheden ziet u om bij een aanbesteding met afzonderlijke percelen ook gespecialiseerde implementatie- en onderhoudspartijen daadwerkelijk in staat te stellen in te schrijven?

6.6.3 Concurrentie en toegankelijkheid

Wij vragen u om onderstaande vragen te beantwoorden:

Nr	Vraag
39	Welke van de beschreven constructies biedt volgens u de meeste mogelijkheden voor deelname door verschillende typen marktpartijen?
40	Zijn er aanbestedingsconstructies die volgens u bepaalde typen marktpartijen op voorhand uitsluiten? Zo ja, welke en waarom?
41	Welke minimale voorwaarden zouden moeten gelden om gespecialiseerde implementatie- of onderhoudspartijen te laten deelnemen zonder vooraf te weten welke ERP-software wordt geselecteerd?
42	Ziet u mogelijkheden om implementatie- en onderhoudspartijen al tijdens de softwareselectie te betrekken, bijvoorbeeld via referenties, partnerships, combinaties, onderaanneming of een andere constructie?

6.6.4 Contractuele borging en resultaat

Wij vragen u om onderstaande vragen te beantwoorden:

Nr	Vraag
43	Welke aanbestedingsconstructie biedt volgens u de beste mogelijkheden om verantwoordelijkheden voor implementatie, beheer, onderhoud, doorontwikkeling, resultaten, planning en kosten duidelijk te beleggen?
44	Welke contractuele afspraken zijn volgens u noodzakelijk wanneer software, implementatie en onderhoud bij verschillende partijen worden belegd?
45	Welke constructie biedt volgens u de beste mogelijkheden om gedurende de gehele levenscyclus van de ERP-oplossing één duidelijk aanspreekpunt en een integrale verantwoordelijkheid te organiseren?
46	Hoe kan volgens u worden geborgd dat de belangen van de leverancier tijdens de implementatie en de belangen van de leverancier tijdens de beheer- en onderhoudsfase goed op elkaar aansluiten?

6.6.5 Advies aan het Erasmus MC

Wij vragen u om onderstaande vragen te beantwoorden:

Nr	Vraag
47	Als u vanuit uw ervaring één advies zou mogen geven over de wijze waarop het **Erasmus MC** de ERP-software, implementatie en het beheer en onderhoud in de markt zou moeten uitvragen, welk advies zou dat zijn?

6.7 Onderdeel – Wijze van uitvragen

Wij willen de uitvraag zo inrichten dat deze aansluit bij de best practices en standaardprocessen waarop moderne ERP-oplossingen zijn ingericht. Het doel is niet om huidige werkwijzen te vertalen naar gedetailleerde eisen. Het uitgangspunt is dat wij uitvragen wat het **Erasmus MC** wil bereiken en dat aanbieders de ruimte krijgen om te laten zien hoe hun oplossing dat, al dan niet standaard, ondersteunt. In paragraaf 4.2 is de functionele scope ingedeeld in end-to-end processen. Wij horen graag hoe u als marktpartij een uitvraag op basis hiervan idealiter ziet.

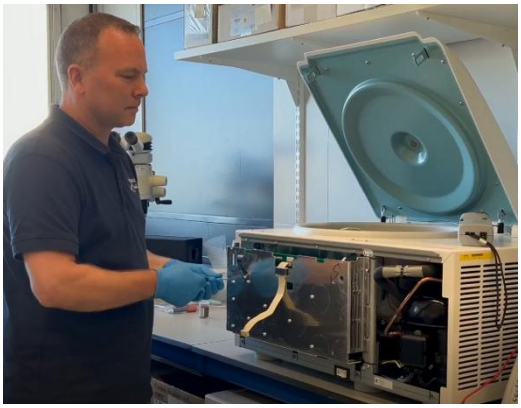
T.a.v. de eisen vragen wij u de volgende vragen te beantwoorden:

Nr	Vraag
48	Op welke wijze adviseert u het Programma van Eisen op te stellen? Denk aan een uitvraag op procesniveau, op deelprocesniveau, via use cases, via functionele eisen of via technische specificaties. Met welke vorm of combinatie heeft u goede ervaringen, en waarom?
49	Voor welke onderdelen zijn gedetailleerde eisen volgens u noodzakelijk, die specifiek zijn voor een academisch ziekenhuis?
50	Kunt u voorbeelden geven van goed en minder goed geformuleerde eisen(pakketten) of succesvolle uitvragen?
51	Hoe kunnen wij in de uitvraag ruimte laten om de eigen processen aan te passen aan uw standaard, en de aanbiedingen tegelijk objectief en vergelijkbaar beoordelen?
52	Welke procedurevorm en fasering sluiten volgens u het beste aan bij deze wijze van functioneel uitvragen, bijvoorbeeld een procedure met een dialoog- of onderhandelingsfase?
53	Wat gaat er in de functionele uitvraag van ERP-aanbestedingen volgens u het vaakst mis? Welk effect heeft dat in de implementatie?

Ten aanzien van de gunningscriteria vragen wij u de volgende vragen te beantwoorden:

Nr	Vraag
54	Welke kwalitatieve gunningscriteria maken volgens u het meeste onderscheid tussen ERP-aanbiedingen en zijn het meest voorspellend voor een succesvol resultaat?
55	Welke verhouding tussen prijs en kwaliteit acht u passend voor een aanbesteding van deze omvang en complexiteit en waarom?
56	Wat zijn de grootste kostendrijvers en op welk detailniveau moeten wij u van informatie voorzien om een volledige inschrijving te kunnen doen?

7 Tot slot



Met deze marktconsultatie wil het **Erasmus MC** een actueel beeld krijgen van de mogelijkheden, ontwikkelingen en aandachtspunten in de ERP-markt. De reacties worden gebruikt om de aanbestedingsstrategie, scope en uitvraag verder aan te scherpen.

Het **Erasmus MC** waardeert de tijd en expertise die marktpartijen investeren in de beantwoording en eventuele nadere toelichting.

De marktconsultatie maakt geen onderdeel uit van de uiteindelijke aanbestedingsprocedure. Aan deelname kunnen geen rechten worden ontleend ten aanzien van deelname aan of gunning van de toekomstige aanbesteding.

Het **Erasmus MC** ziet uit naar een open en constructieve dialoog met de markt en bedankt alle deelnemers bij voorbaat voor hun bijdrage.

8 Grove planning

Hieronder vindt u een grove planning van dit project. We willen daarbij benadrukken dat dit een concept is op basis van de inzichten die we op dit moment hebben. Deze planning zullen we aanpassen op basis van de inzichten die we van u krijgen in de beantwoordingen van de marktconsultatie.
Hieronder de planning:

