

Bijlage 10 Marktconsultatieverslag

Onderwerp: e-HRM- en Payroll oplossing

Organisatie: Senzer

Periode: Mei/juni/juli 2026

1. Inleiding

Voorafgaand aan deze aanbesteding heeft Senzer een marktconsultatie in gesloten vorm uitgevoerd. Het doel van deze marktconsultatie was om inzicht te verkrijgen in de mogelijkheden, ontwikkelingen en aandachtspunten binnen de markt voor e-HRM- en payrolloplossingen. Daarnaast bood de marktconsultatie de gelegenheid om de voorgenomen uitgangspunten van de aanbesteding te toetsen aan de praktijkervaringen van marktpartijen.

Tijdens deze marktconsultatie zijn vier partijen uitgenodigd om een vragenlijst te beantwoorden. Aanvullend zijn gesprekken en demonstraties gehouden om een beter beeld te krijgen van de beschikbare oplossing en om verdiepende vragen te stellen over de reacties.

In het kader van transparantie worden alle documenten behorende bij de marktconsultatie eveneens beschikbaar gesteld bij de aanbesteding. De bijlagen behorende bij de uitgevoerde marktconsultatie betreffen:

- Bijlage 11A: Marktconsultatiedocument;
- Bijlage 11B: Vraag- & antwoorddocument marktconsultatie

In dit marktconsultatieverslag worden de belangrijkste bevindingen en relevante inzichten uit de marktconsultatie samengevat. Daarbij is rekening gehouden met de vertrouwelijkheid van de ontvangen informatie en worden geen bedrijfs- of concurrentiegevoelige gegevens openbaar gemaakt.

De uitkomsten van de marktconsultatie zijn gebruikt ter ondersteuning van de verdere voorbereiding van de aanbesteding en hebben, waar relevant, bijgedragen aan de inhoud van de aanbestedingsdocumenten.

2. Bevindingen uit de schriftelijke beantwoording

Vraag 1: Visie en ervaringen

Uit de schriftelijke beantwoordingen blijkt dat marktpartijen ervaring hebben met de dienstverlening van e-HRM- en payroll binnen organisaties met kenmerken die vergelijkbaar zijn met Senzer.

Een duidelijke rode draad in de beantwoordingen is dat de (eventuele) vervanging van het huidige HR- en salarissysteem niet alleen als een technische systeemvervanging moet worden gezien, maar als een bredere organisatieverandering. Marktpartijen benadrukken dat een toekomstbestendige inrichting vraagt om samenhang tussen mens, proces, technologie, data en ketenintegratie. Daarbij worden standaardisatie, datakwaliteit, procesharmonisatie, adoptie en heldere governance als belangrijke succesfactoren genoemd.

Specifiek voor organisaties zoals Senzer wijzen marktpartijen op de complexiteit van meerdere cao's, verschillende doelgroepen, loonkostensubsidies, loonwaarde, doelgroepindicaties, gemeentelijke financieringsstromen en de relatie tussen HR-processen, salarisadministratie, cliëntbegeleiding en financiële verantwoording. Als belangrijke risico's worden onder meer genoemd: onduidelijke bronregistratie, dubbele vastlegging, onvoldoende datakwaliteit, versnipperde processen, te veel maatwerk, onvoldoende ketenintegratie en te beperkte aandacht voor adoptie bij verschillende gebruikersgroepen.

Ten aanzien van het cliëntvolgsysteem komt naar voren dat marktpartijen het belang onderkennen van een scherpe afbakening tussen het e-HRM-/payrollstelsel en het cliëntvolgsysteem. Daarbij moet expliciet worden vastgesteld welk stelsel leidend is voor welke gegevens, hoe doelgroep indicaties en loonwaarde betrouwbaar worden aangeleverd, hoe wijzigingen worden gecontroleerd en hoe inconsistenties tussen systemen worden voorkomen. De markt laat hierbij verschillende oplossingsrichtingen zien.

Voor adoptie en verandermanagement benoemen marktpartijen vergelijkbare succesfactoren. Daarbij wordt specifiek aandacht gevraagd voor medewerkers en leidinggevendenden die minder digitaal vaardig zijn of niet dagelijks met HR-systemen werken.

Vraag 2: Implementatie en realisatie

Uit de schriftelijke beantwoordingen blijkt dat marktpartijen een implementatie van een e-HRM- en payrolloplossing voor Senzer als een omvangrijk en risicogevoelig traject zien, waarbij niet alleen de technische inrichting centraal staat, maar ook procesinrichting, dataconversie, testen, adoptie, besluitvorming en borging van de salarisverwerking. Marktpartijen benadrukken dat een beheerste implementatie vraagt om een gefaseerde projectaanpak met duidelijke rollen, vaste beslismomenten, acceptatiecriteria en expliciete Go/No-Go-momenten.

De genoemde implementatiedoorlooptijden verschillen. In de beantwoordingen worden indicaties genoemd die uiteenlopen van enkele maanden tot ongeveer 12 maanden. Daarbij wordt door meerdere marktpartijen aangegeven dat een go-live per 1 januari 2028 haalbaar kan zijn, mits tijdig wordt gestart, de scope beheersbaar blijft en Senzer voldoende capaciteit en besluitvormingskracht beschikbaar stelt.

Een realistische fasering bestaat volgens de markt uit opeenvolgende fasen zoals voorbereiding/analyse, ontwerp of blauwdruk, realisatie/inrichting, migratie en conversie, functioneel testen, ketentesten, gebruikersacceptatietesten, opleiding, go-live en nazorg. Marktpartijen wijzen erop dat het absorptievermogen van Senzer aandacht vraagt, omdat de dagelijkse HR- en salarisprocessen tijdens de implementatie moeten blijven doorgaan. Een gespreide inrichting en testaanpak, rekening houdend met salarisruns, vakantieperioden en beschikbaarheid van sleutelrollen, wordt als belangrijk aandachtspunt genoemd.

De benodigde inzet vanuit Senzer wordt door marktpartijen als substantieel benoemd. Marktpartijen benadrukken dat Senzer niet alleen capaciteit moet leveren, maar ook tijdig proceskeuzes moet maken, data moet aanleveren en valideren, testresultaten moet beoordelen en besluiten moet nemen op kritieke momenten.

Dataconversie wordt in de beantwoordingen expliciet als kritisch pad benoemd. Marktpartijen adviseren om vroegtijdig te starten met een datakwaliteitsanalyse, heldere conversie-afspraken te maken, meerdere proefconversies uit te voeren en de resultaten zorgvuldig te laten valideren door Senzer.

Ook opleiding, adoptie en nazorg worden als wezenlijke onderdelen van de implementatie gezien. Marktpartijen beschrijven een gelaagde opleidingsaanpak voor eindgebruikers, key users, beheerders, HR en salarisadministratie. Randon livegang wordt intensieve begeleiding of hypercare als belangrijk genoemd, zodat vragen, restpunten en de eerste salarisruns zorgvuldig kunnen worden opgevolgd.

Als belangrijkste kritische succesfactoren komen naar voren: heldere scope, realistische planning, voldoende interne projectcapaciteit, beschikbaarheid van sleutelrollen, tijdige en kwalitatief goede data-aanlevering, betrokkenheid van key users, managementcommitment, duidelijke governance, strakke besluitvorming, goede communicatie en actieve risicobeheersing. Belangrijke risico's zijn onder meer uitloop door data-issues, onderschatting van de benodigde inzet vanuit Senzer, onvoldoende

procesharmonisatie, capaciteitstekort, wijzigingen in cao's of wet- en regelgeving tijdens de implementatie en onvoldoende voorbereiding van gebruikers en beheerorganisatie.

Vraag 3: Beheer en dienstverlening

Uit de schriftelijke beantwoordingen blijkt dat marktpartijen het beheer van een e-HRM- en payrolloplossing zien als een gedeelde verantwoordelijkheid tussen leverancier en Senzer. Marktpartijen geven daarbij aan dat Senzer voldoende functionele beheerkennis en capaciteit moet organiseren om zelfstandig regie te kunnen voeren op het dagelijks gebruik van de oplossing.

Marktpartijen beschrijven beheer- en supportmodellen die zijn gebaseerd op servicedesk- of klantportaalondersteuning, prioritering van meldingen, responstijden, oplostijden en escalatieprocedures. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen calamiteiten, productieverstoringen, functionele vragen en wijzigings- of optimalisatieverzoeken. Ook komt naar voren dat bij SaaS-oplossingen veelal sprake is van standaard dienstverlening, standaard releasecycli en vaste servicevoorwaarden.

Een belangrijke rode draad is dat de beheerfase niet alleen moet worden ingericht op incidentafhandeling, maar ook op structurele samenwerking en doorontwikkeling. Marktpartijen benoemen vaste aanspreekpunten, klantteams, customer success-rollen, periodieke overleggen, evaluaties, roadmapbesprekingen, release-informatie en gebruikerscommunicatie als onderdelen van een volwassen beheerrelatie. Daarbij wordt het belang benadrukt van transparante afspraken over rollen, verantwoordelijkheden, overlegstructuur, escalatie, verslaglegging en opvolging van acties.

Voor functioneel beheer geven marktpartijen aan dat Senzer na livegang zelf voldoende kennis moet hebben om processen, workflows, autorisaties, rapportages, gebruikersinrichting en reguliere wijzigingen te beheren. Leveranciers kunnen ondersteunen met training, documentatie, kennisoverdracht, consultancy en tijdelijke ondersteuning, maar de dagelijkse regie op inrichting en gebruik ligt in de beheerfase primair bij Senzer. De benodigde omvang van het functioneel beheer is afhankelijk van scope, complexiteit, mate van standaardisatie, aantal koppelingen, rapportagebehoefte en de mate waarin Senzer zelf wijzigingen wil kunnen doorvoeren.

Ten aanzien van salarisadministratie geven marktpartijen aan dat de oplossing de salarisverwerking ondersteunt met geautomatiseerde processen, controles, signaleringen, wettelijke en cao-updates, release-informatie en ondersteuning rondom piekmomenten zoals jaarovergang, fiscale wijzigingen en cao-wijzigingen. Tegelijkertijd blijft Senzer verantwoordelijk voor de inhoudelijke uitvoering, controle en accordering van de salarisverwerking, tenzij bewust wordt gekozen voor aanvullende dienstverlening of gedeeltelijke uitbesteding. Enkele marktpartijen geven aan dat aanvullende ondersteuning mogelijk is bij piekbelasting, tijdelijke capaciteitsvraagstukken of structurele ontzorging.

Voor doorontwikkeling wijzen marktpartijen op vaste releasecycli, wettelijke updates, gebruikerswensen, roadmapontwikkeling, verbetering van selfservice, verdere automatisering, rapportages/analytics, mobiele ondersteuning en de inzet van AI of digitale assistenten. Daarbij komt naar voren dat Senzer in de beheerfase niet alleen moet sturen op continuïteit en stabiliteit, maar ook op blijvende optimalisatie van processen, adoptie en datakwaliteit.

Vraag 4: Oplossing en functionaliteit

Uit de schriftelijke beantwoordingen blijkt dat marktpartijen aangeven de belangrijkste HR- en salarisprocessen van Senzer te kunnen ondersteunen. Ook geven marktpartijen aan dat de volledige medewerkersreis — instroom, doorstroom en uitstroom — digitaal kan worden ondersteund met selfservice, workflows, signaleringen en taakgerichte schermen.

Een duidelijke rode draad is dat marktpartijen inzetten op standaardfunctionaliteit en configuratie in plaats van maatwerk.

Ten aanzien van gebruiksgemak geven marktpartijen aan dat zij selfservice-functionaliiteit aanbieden voor medewerkers en leidinggevendenden, inclusief mobiele ondersteuning via app of portaal. Daarbij wordt specifiek aandacht gevraagd voor digitaal minder vaardige gebruikers en doelgroepmedewerkers.

Op het gebied van workflowmanagement en autorisaties komt naar voren dat marktpartijen digitale processturing als kernfunctionaliteit beschouwen. Taken kunnen automatisch worden toegewezen aan medewerkers, leidinggevendenden, HR, salarisadministratie, functioneel beheer of andere betrokken rollen. Autorisaties kunnen volgens de beantwoordingen worden ingericht op basis van rol, functie, afdeling, organisatie-eenheid of verantwoordelijkheidsgebied.

Voor rapportages en dashboards geven marktpartijen aan standaardrapportages en/of BI-mogelijkheden te bieden voor HR- en salarisprocessen. Daarnaast geven partijen aan dat gegevens kunnen worden ontsloten richting externe BI-omgevingen of datawarehouses, zodat HR- en salarisdata gecombineerd kunnen worden met informatie uit andere systemen.

Artificial Intelligence wordt door marktpartijen genoemd als ontwikkelrichting én deels als bestaande functionaliteit. Marktpartijen benoemen daarbij ook aandachtspunten zoals transparantie, uitlegbaarheid, privacy, compliant datagebruik en verwerking binnen passende juridische kaders.

De markt laat wel verschillende oplossingsrichtingen zien. Sommige partijen positioneren hun oplossing nadrukkelijk als één geïntegreerd platform of één database, terwijl andere partijen meer uitgaan van een modulaire inrichting met koppelingen naar aanpalende systemen.

Vraag 5: Data, dossiers en informatievoorziening

Uit de schriftelijke beantwoordingen blijkt dat marktpartijen het digitaliseren van personeelsdossiers als een belangrijk, maar afzonderlijk te beheersen onderdeel van de implementatie zien. Daarbij wordt geadviseerd om niet zonder meer alle historische dossiers integraal te digitaliseren, maar vooraf duidelijke keuzes te maken over scope, documenttypen, dossierstructuur, autorisaties, bewaartermijnen, migratie en validatie. Marktpartijen benoemen een gefaseerde aanpak, waarbij actuele en relevante documenten worden gestructureerd en veilig beschikbaar worden gemaakt in het digitale personeelsdossier. Voor papieren dossiers wordt gewezen op de aanvullende doorlooptijd en inspanning voor scannen, controleren, opschonen en importeren.

Voor documentmanagement en archivering geven marktpartijen aan functionaliteiten te bieden voor digitale personeelsdossiers, documentopslag, versiebeheer, autorisaties, digitale ondertekening, workflows en archivering conform geldende wet- en regelgeving. Ook wordt benoemd dat dossierstructuren per doelgroep of gebruikersgroep configureerbaar kunnen zijn.

Een duidelijke rode draad is dat datakwaliteit en datagovernance randvoorwaardelijk zijn voor een succesvolle implementatie. Marktpartijen wijzen op het belang van heldere bronregistratie, uniforme datamodellen, validaties, logging, audittrail en duidelijke afspraken over eigenaarschap van gegevens. Dit geldt zowel voor HR- en payrolldata als voor gegevens die in de keten worden gebruikt. Onduidelijkheid over brondata of dubbele vastlegging wordt gezien als risico voor salarisverwerking, rapportagebetrouwbaarheid en ketensturing.

Ten aanzien van informatievoorziening geven marktpartijen aan dat hun oplossingen standaardrapportages en dashboards kunnen bieden voor HR- en salarisprocessen. Daarnaast wordt aansluiting op externe BI-omgevingen, zoals het bestaande datawarehouse en Power BI, als belangrijk en haalbaar beschouwd. Marktpartijen noemen hiervoor onder meer standaard API's, REST-/OData-/SOAP-koppelingen en specifieke data-API's.

De markt laat verschillende oplossingsrichtingen zien. Sommige partijen benadrukken het voordeel van één geïntegreerde database waarin HR, payroll, dossiers, rapportages en eventueel aanvullende

processen samenkomen. Andere partijen gaan uit van een duidelijke taakverdeling tussen het e-HRM-/payrollstelsel als bron voor HR- en salarisdata en aanpalende systemen voor cliëntvolgning, begeleiding, inzetregistratie, financiële verantwoording of bredere rapportage.

Vraag 6: Prijs en contractering

Uit de schriftelijke beantwoording blijkt dat marktpartijen verschillende prijsmodellen hanteren, maar dat de kostenstructuur in hoofdlijnen bestaat uit structurele licentie- of abonnementskosten, eenmalige implementatiekosten, beheer- en supportkosten en eventuele aanvullende dienstverlening.

De markt laat verschillen zien tussen prijsmodellen waarbij alle functionaliteit onderdeel is van één abonnementsbedrag en prijsmodellen waarbij kosten mede afhankelijk zijn van gebruikersaantallen, modules, aanvullende diensten of complexiteit.

Ook komt naar voren dat uitbreiding van het aantal medewerkers, gebruikers of functionaliteiten effect kan hebben op de structurele kosten. Marktpartijen hanteren hiervoor verschillende uitgangspunten.

Voor aanvullende dienstverlening noemen marktpartijen uurtarieven of dagtarieven voor consultancy, meerwerk, optimalisaties of ondersteuning tijdens en na implementatie.

Contractueel wijzen de beantwoordingen op het belang van duidelijke afspraken over scope, servicelevels, support, indexatie, gegevensbeschikbaarheid, verwerkersafspraken, eigendom van data, exportmogelijkheden, exit, continuïteit en wijzigingsbeheer.

Vraag 7: Aanbesteding en marktinzichten

Uit de schriftelijke beantwoording wordt benadrukt dat Senzer voldoende tijd moet nemen voor zowel de aanbestedingsfase als de implementatiefase.

Een duidelijke rode draad is dat Senzer het Programma van Eisen niet te gedetailleerd op scherm-, veld- of inrichtingsniveau moet formuleren. Marktpartijen adviseren om vooral functionele eisen op procesniveau te stellen en leveranciers ruimte te geven om aan te tonen hoe hun standaardoplossing de gewenste processen ondersteunt.

Voor de inhoud van de aanbesteding wijzen marktpartijen specifiek op het belang van meerdere cao's, ondersteuning van werkbedrijf-specifieke processen, loonkostensubsidies, loonwaarde, datakwaliteit, koppelingen, autorisaties, rapportage en adoptie.

Als veelvoorkomende valkuilen noemen marktpartijen onder meer: te veel maatwerk, onderschatting van datamigratie, onvoldoende datakwaliteitsanalyse, onvoldoende interne projectcapaciteit, onduidelijke governance, onvoldoende aandacht voor adoptie en het sturen op laagste prijs in plaats van beste prijs-kwaliteitverhouding.

Relevante marktontwikkelingen die door marktpartijen worden genoemd zijn onder meer AI in HR- en salarisprocessen, digitale assistentie, slimme signaleringen, datagedreven sturing, integratieplatforms, mobiele selfservice, strategische personeelsplanning, toenemende aandacht voor security en privacy, en ontwikkelingen rondom Common Ground-principes en gegevensuitwisseling binnen de publieke en semipublieke sector. Daarbij wordt ook benadrukt dat innovatie zorgvuldig moet worden toegepast, met aandacht voor privacy, uitlegbaarheid, databaseveiliging en governance.

Vraag 8: Architectuur, security en datagovernance (aanvullend en kaderstellend)

Uit de schriftelijke beantwoordingen blijkt dat marktpartijen het belang onderschrijven van een toekomstbestendige architectuur, veilige gegevensverwerking en duidelijke datagovernance. Partijen geven aan gebruik te maken van open standaarden, API's en gestandaardiseerde koppelvlakken voor gegevensuitwisseling. Daarbij worden onder meer REST API's, OData, JSON, SOAP, Digipoort, UPA en Power BI-koppelingen genoemd.

Een duidelijke rode draad is dat marktpartijen vendor lock-in willen beperken door data-export, open API-documentatie, dataportabiliteit en overdraagbaarheid bij beëindiging van de overeenkomst.

Ten aanzien van architectuur laten marktpartijen verschillende benaderingen zien. In alle gevallen wordt aansluiting gezocht bij principes zoals NORA, GEMMA en Common Ground, met nadruk op interoperabiliteit, herbruikbaarheid van data, eenmalige vastlegging, meervoudig gebruik en gecontroleerde gegevensuitwisseling.

Op het gebied van security en privacy geven marktpartijen aan te werken vanuit security-by-design, privacy-by-design, least privilege, rolgebaseerde autorisaties, versleuteling van gegevens in transit en at rest, beveiligde koppelingen, MFA/tweefactorauthenticatie en gecontroleerde toegang tot implementatie- en productieomgevingen. Ook worden certificeringen en assurance-rapportages genoemd, zoals ISO 27001, ISAE 3402 en NEN 7510, evenals periodieke audits, penetratietesten en beveiligingsprocedures.

Voor beveiligingsincidenten en datalekken geven marktpartijen aan te beschikken over formele incident-, escalatie- en datalekprocedures. Ook wordt benadrukt dat Senzer als verwerkingsverantwoordelijke regie moet houden op de verwerking van persoonsgegevens en dat afspraken hierover contractueel en in een verwerkersovereenkomst moeten worden vastgelegd.

Datagovernance wordt door marktpartijen vooral gekoppeld aan eigenaarschap, bronregistratie, datakwaliteit, logging, audittrail, data lineage, autorisatiebeheer, documentatie van datamodellen en gecontroleerde gegevensuitwisseling. Daarbij wordt aangegeven dat zichtbaar moet zijn waar gegevens vandaan komen, wie gegevens heeft gewijzigd, wanneer mutaties zijn uitgevoerd, via welk proces gegevens zijn verwerkt en waar gegevens naartoe worden ontsloten. Dit is relevant voor interne controle, AVG-verantwoording, salariscontrole, rapportagebetrouwbaarheid en ketensturing.

Daarnaast komt naar voren dat continuïteit en beschikbaarheid onderdeel moeten zijn van de architectuur- en securitybeoordeling. Marktpartijen benoemen onder meer back-upvoorzieningen, herstelprocessen, continuïteitsprocedures, SaaS-beschikbaarheid, hostinglocaties, datacenterkeuzes en afspraken over herstel bij verstoringen.

Vraag 9: Social Return

Uit de schriftelijke beantwoordingen blijkt dat marktpartijen bereid zijn om invulling te geven aan Social Return. Daarbij wordt Social Return niet alleen gezien als een contractuele verplichting, maar ook als een mogelijkheid om maatschappelijke waarde te creëren die aansluit bij de opdracht en identiteit van Senzer. De voorgestelde invulling van Social Return verschilt per marktpartij.

Marktpartijen geven aan dat de concrete invulling van Social Return in overleg met Senzer nader kan worden bepaald. Bij een SaaS-/software- en implementatieopdracht is de directe inzet van kandidaten uit de doelgroep mogelijk beperkter, maar er zijn wel passende vormen denkbaar.

Vraag 10: Aanvullende adviezen

Een terugkerend advies is om vroegtijdig scherpe keuzes te maken over de scope en systeemafbakening. In het bijzonder wordt gewezen op de grens tussen het e-HRM-/payrollstelsel en het cliëntvolgsysteem: welke gegevens worden in welk systeem vastgelegd, welk systeem is leidend, hoe worden conflicten opgelost en hoe wordt consistentie in de keten geborgd. Ook wordt geadviseerd om de digitalisering van personeelsdossiers bewust te positioneren, eventueel als afzonderlijk deelproject, omdat dit een eigen dynamiek, planning, inspanning en besluitvorming vraagt.

Daarnaast adviseren marktpartijen om demonstraties praktijkgericht in te richten. Daarbij wordt aanbevolen om leveranciers niet alleen algemene functionaliteit te laten tonen, maar te werken met concrete Senzer-casusposities.