

Verslag Marktconsultatie

**Personeels- en salarisadministratiesysteem
en
Salarisdienstverlening**



Versie	1.0
Datum	17-07-2026
Status	Definitief
TN kenmerk	587488

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Opzet	3
1.3	Resultaten.....	3
2	Samenvatting verkregen inzichten.....	4
2.1	Algemene informatie en Visie.....	4
2.2	HR en Payroll processen.....	5
2.3	Automatisering	6
2.4	Artificial Intelligence.....	7
2.5	Integraties en Data-toegankelijkheid.....	7
2.6	Beheer en dienstverlening.....	8
2.7	Audit en Archivering	8
2.8	Privacy en Security.....	9
2.9	Contractduur en Pricing.....	9
2.10	Aanbestedingsopzet, gunning en beoordeling	10
3	Dankwoord en vervolg	12

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

ProRail heeft de ambitie om een toekomstbestendig personeels- en salarisadministratiesysteem (PSA) inclusief salarisdienstverlening aan te besteden dat aansluit bij de strategische ambities van zowel HR als ICT. Het systeem en de dienstverlening vormen een cruciale basis voor goed werkgeverschap, betrouwbare salarisverwerking en een moderne digitale ondersteuning van HR-processen.

De aanleiding voor deze marktconsultatie is het aflopen van het huidige contract voor het personeels- en salarisadministratiesysteem en de salarisdienstverlening. Tegelijkertijd bevindt ProRail zich in een bredere ontwikkeling van haar HR IT-landschap, waarin wordt gestreefd naar een toekomstbestendige, goed geïntegreerde en beheersbare inrichting. Binnen deze context wil ProRail inzicht verkrijgen in de ontwikkelingen binnen de markt, beschikbare oplossingsrichtingen en de wijze waarop leveranciers invulling kunnen geven aan de ambities zoals beschreven in de marktconsultatie.

De marktconsultatie had als doel inzicht te verkrijgen in de mate waarin de markt in staat is om personeelsadministratie, salarisadministratie en salarisdienstverlening betrouwbaar en toekomstbestendig te ondersteunen. Hierbij stond niet alleen de functionele dekking centraal, maar ook onderwerpen zoals employee experience, salarisverwerking, integraties, automatisering, gegevensbeheer, beveiliging, dienstverlening, implementatie en toekomstige innovatie.

1.2 Opzet

De marktconsultatie is inhoudelijk opgesteld door het projectteam 'Nexus', waarin vertegenwoordigers vanuit HR, ICT, Procurement en diverse inhoudelijke specialisten hebben samengewerkt. De vragenlijst is samengesteld op basis van de belangrijkste vraagstukken, uitgangspunten en risico's die zijn geïdentificeerd binnen de voorbereiding van de voorgenomen aanbesteding.

De marktconsultatie bestond uit 37 inhoudelijke vragen, verdeeld verschillende thema's. Naast functionele aspecten is expliciet aandacht gevraagd voor de wijze waarop oplossingen aansluiten op de gewenste architectuurprincipes van ProRail, de ondersteuning van complexe salarisprocessen, de samenwerking tussen systeem en dienstverlening en de toekomstbestendigheid van de voorgestelde oplossingen.

1.3 Resultaten

Op de marktconsultatie hebben 12 partijen schriftelijk gereageerd. Het projectteam is deze partijen zeer erkentelijk voor de tijd en moeite die zij hebben gestoken in het beantwoorden van de uitgebreide vragenlijst. Het projectteam heeft de beantwoording inhoudelijk dermate helder en sluitend bevonden, dat is besloten geen gebruik te maken van de optie om gebruik te maken van de optie om toelichting te vragen in gesprekken met één of meer geselecteerde leveranciers.

In het hiernavolgende hoofdstuk van dit document volgt het integrale en geanonimiseerde verslag waarin de belangrijkste conclusies en inzichten uit de schriftelijke reacties worden gedeeld. Hierin is uiteraard geen concurrentiegevoelige informatie opgenomen.

2 Samenvatting verkregen inzichten

2.1 Algemene informatie en Visie

Gestelde vragen

1. Kunt u een algemene introductie geven van uw organisatie (naam, contactpersoon, aantal medewerkers (in Nederland, wereldwijd), in welke landen u actief bent)?
2. Kunt u een algemene introductie/overzicht geven van uw personeels- en/of salarisadministratie oplossing met daarin de meest onderscheidende functionaliteiten uitgelicht?
3. Welke functionaliteiten zijn onderdeel van uw kernsystemen / core functionaliteiten en welke functionaliteiten kunnen optioneel of modulair afgenomen worden?
4. Waar ziet u binnen Nederlandse organisaties de grootste kansen voor een PA/SA systeem (en/of aansluitende technologie) om de medewerkerstevredenheid rondom de employee journey aanzienlijk te verbeteren?
5. Wat zijn volgens u de kritische succesfactoren voor een succesvolle PSA-implementatie bij een organisatie als ProRail (publiekrechtelijk, Archiefwetplichtig, complexe CAO, grote hoeveelheid te integreren systemen, mix van vaste en externe medewerkers)?

Verkregen inzichten

- a) Uit de reacties ontstaat een breed beeld van de markt, variërend van geïntegreerde PSA- en payrolloplossingen tot internationale HR-suites, Nederlandse PSA-suiteleveranciers en dienstverleningsgerichte modellen rondom bestaande platforms. De markt laat daarmee zien dat er meerdere oplossingsrichtingen mogelijk zijn, waarbij de verschillen vooral zitten in architectuur, dienstverlening, implementatieaanpak, payrollinrichting en integratievermogen.
- b) De meeste partijen positioneren hun oplossing als een combinatie van personeelsadministratie, salarisadministratie en ondersteunende dienstverlening. De basisfunctionaliteit voor personeels- en salarisadministratie lijkt breed beschikbaar; onderscheid wordt vooral gemaakt op de mate van standaardisatie, de inrichting van dienstverlening en beheer, integraties, payrollaanpak en de mate waarin aanvullende modules of functionaliteiten (mogelijk gefaseerd) kunnen worden toegevoegd.
- c) De markt benadrukt dat standaardisatie van processen en inrichting een belangrijke randvoorwaarde is voor een succesvolle implementatie. Tegelijkertijd wordt erkend dat een organisatie met complexe cao-afspraken, meerdere integraties en publieke verantwoordingsvereisten voldoende configureerbaarheid nodig heeft om uitzonderingen beheersbaar te ondersteunen.
- d) De grootste kansen voor verbetering worden gezien in employee en manager experience: meer selfservice, minder administratieve lasten, transparantie over de status van verzoeken en proactieve ondersteuning via taken, meldingen en notificaties. Daarbij ligt de nadruk niet alleen op medewerkers, maar nadrukkelijk ook op managers als belangrijke gebruikersgroep.
- e) Voor implementatie worden vooral een duidelijke governance, tijdige besluitvorming, procesharmonisatie, datamigratie, integratieontwerp, aandacht voor cao-complexiteit, privacy, archivering, testen, schaduwdraaien van de salarisverwerking en adoptie als kritische succesfactoren genoemd. De markt beschouwt een PSA-implementatie daarbij niet alleen als systeemimplementatie, maar als verandertraject met langjarige impact.

2.2 HR en Payroll processen

Gestelde vragen

6. In hoeverre ondersteunt uw oplossing het registreren en beheren van externe medewerkers, die door ProRail worden ingehuurd? Het gaat hierbij zowel inhuren van medewerkers o.b.v. formatieplaats als o.b.v. aangenomen werk (projecten). Indien dat mogelijk is, aan welke voorwaarden zou dan moeten worden voldaan?
7. Ondersteunt uw applicatie meertaligheid richting de eindgebruiker van het systeem? Waarbij het uitgangspunt is: Nederlands en Engels.
8. Adviseert u om functionaliteit t.b.v. digitaal ondertekenen van o.a. arbeidscontracten als onderdeel van het PSA uit te vragen of via een centrale oplossing t.b.v. digitaal ondertekenen? In geval dat u adviseert om digitaal ondertekenen via een centrale oplossing te doen: binnen ProRail gebruiken we Signhost. Kunt u daarmee integreren en hoe loopt dat proces vanuit gebruikersperspectief?
9. Waarin onderscheiden de ESS- en MSS-functionaliteiten van uw oplossing zich op het gebied van gebruikerservaring, gebruiksgemak en procesondersteuning? Beschrijf op welke wijze medewerkers, managers en HR-gebruikers binnen selfserviceprocessen worden ontzorgd, bijvoorbeeld door: slimme validaties en foutpreventie, gepersonaliseerde taken, meldingen en dashboards, inzicht in de status van verzoeken/mutaties.
10. Hoe ondersteunt uw oplossing de verwerking van mutaties met terugwerkende kracht over maand- en jaargrenzen heen (zoals indiensttreding, uitdiensttreding, verlof, verzuim, hersteld melding, contract-/salarismutaties), zodanig dat de impact beheersbaar en controleerbaar is richting financiële administratie (herberekeningen, correctieboekingen, jaarafsluiting, etc.) én externe partijen (bijv. Belastingdienst/loonaangifte, UWV, arbodienst/Zorg van de Zaken)? Beschrijf uw standaardmechanisme en geef aan welke configuratie- en beheersopties beschikbaar zijn.
11. Kunt u een aangeven welke standaardcontroles er uitgevoerd worden om een juiste salarisbetaling/ verwerking te kunnen garanderen?
12. Welke mogelijkheden biedt uw systeem om om te gaan met een variëteit aan maatwerkafspraken met (groepen) medewerkers welke uitzonderingen zijn op onze CAO?
13. Welke prognosemogelijkheden waarmee doorrekeningen kunnen worden uitgevoerd, bijvoorbeeld voor toekomstige loonontwikkelingen of scenario-analyses, biedt uw oplossing?
14. In hoeverre ondersteunt uw oplossing eindgebruikers in het zelfstandig en gebruiksvriendelijk uitvoeren van ad-hoc analyses en het opstellen van rapportages? Wij ontvangen regelmatig vragen vanuit de business en HR (bijvoorbeeld rondom salaris en vergoedingen), en willen inzicht krijgen in de mate waarin dergelijke informatie zonder tussenkomst van IT of specialisten kan worden ontsloten en geanalyseerd.

Verkregen inzichten

- f) De markt geeft aan dat het registreren en beheren van externe medewerkers breed wordt ondersteund. Daarbij is het belangrijk om vooraf duidelijke categorieën te onderscheiden, bijvoorbeeld medewerkers op formatie, op projectbasis, groepen die wel of niet in de payroll meelopen en eventuele andere specifieke medewerkersgroepen.
- g) Meertaligheid in Nederlands en Engels wordt door de markt breed ondersteund. Andere talen worden soms genoemd, maar zijn minder relevant voor de door ProRail geformuleerde uitgangspunten.
- h) Over digitaal ondertekenen zijn de adviezen gemengd. Sommige oplossingen ondersteunen dit vanuit het PSA zelf, andere partijen adviseren een centrale ondertekenfunctionaliteit of een aparte module. De markt laat daarmee zien dat ProRail vooraf duidelijk moet bepalen welke varianten acceptabel zijn en hoe integratie met een centrale ondertekenoplossing moet worden beoordeeld.

- i) ESS- en MSS-functionaliteit wordt in de markt beschouwd als standaardfunctionaliteit. De gemene deler bestaat uit rolgebaseerde en gepersonaliseerde ondersteuning, inzicht in de status van aanvragen, mobiele ondersteuning, notificaties en dashboards. Verschillen zitten vooral in gebruiksgemak, gebruikersinterface, mate van personalisatie en de eenvoud waarmee processen door medewerkers en managers kunnen worden doorlopen.
- j) Mutaties met terugwerkende kracht worden breed ondersteund. De aandacht ligt daarbij vooral op beheersbaarheid van herberekeningen, correcties, jaarafsluiting en payrollimpact. Voor ProRail is daarnaast relevant dat ook de effecten op integraties en externe ketenpartners expliciet worden meegenomen.
- k) Leveranciers geven aan over controles te beschikken om een juiste salarisbetaling te ondersteunen. De markt bevestigt daarmee dat payrollcontrole een standaardonderdeel van de oplossing en/of dienstverlening is, maar dat ProRail specifiek moet bepalen welke eigen controles configureerbaar moeten zijn en hoe controleerbaarheid moet worden aangetoond.
- l) Het omgaan met maatwerkafspraken en uitzonderingen op de cao wordt breed ondersteund, maar de markt adviseert tegelijkertijd om maatwerk zoveel mogelijk te beperken. De gewenste balans is daarmee: standaard waar mogelijk, flexibiliteit waar nodig, zonder te vervallen in kwetsbaar maatwerk.
- m) Voor prognoses, scenarioanalyses en rapportages wordt vaak verwezen naar rapportagefunctionaliteit, exports of koppelingen met BI-omgevingen. Complexere analyses worden veelal buiten het PSA gepositioneerd, bijvoorbeeld in een dataplatform of BI-oplossing. Operationele ad-hoc rapportages zonder tussenkomst van IT of leverancier worden wel als relevante functionaliteit gezien.

2.3 Automatisering

Gestelde vragen

- 15. Welke mogelijkheden biedt uw oplossing voor het automatiseren van HR-processen, bijvoorbeeld door automatische workflow-stappen, signaleringen of documentgeneratie?
- 16. In welke mate ondersteunt uw oplossing het uitvoeren van bulkmutaties of collectieve wijzigingen (bijvoorbeeld collectieve salarisverhoging na cao-aanpassingen)?

Verkregen inzichten

- n) Workflowfunctionaliteit, notificaties, signaleringen en documentgeneratie worden door de markt breed als standaardfunctionaliteit gepositioneerd. Meerdere partijen geven aan dat workflows met visuele editors kunnen worden ingericht, waarbij configuratie zonder programmeerkennis een belangrijk aandachtspunt is.
- o) De markt laat zien dat workflowautomatisering vooral waarde toevoegt wanneer condities, validaties, verplichte velden, waarschuwingen en business rules door de organisatie zelf beheersbaar kunnen worden aangepast. Gebruiksgemak van de configuratieomgeving is daarbij minstens zo belangrijk als de aanwezigheid van de functionaliteit zelf.
- p) Bulkmutaties en collectieve wijzigingen worden in algemene zin ondersteund. De verschillen zitten vooral in de volwassenheid van de ondersteuning: bijvoorbeeld simulatie vooraf, planning van toekomstige wijzigingen, foutafhandeling, herstelmogelijkheden en de mate waarin beheersmaatregelen in het systeem worden ondersteund.
- q) Voor ProRail ligt de relevante beoordeling daarom niet alleen in de vraag óf bulkmutaties mogelijk zijn, maar vooral in hoe veilig, controleerbaar, gebruiksvriendelijk en schaalbaar deze kunnen worden uitgevoerd.

2.4 Artificial Intelligence

Gestelde vragen

17. In welke mate ondersteunt uw PSA-oplossing AI-gedreven functionaliteiten en open AI-standaarden (zoals het Model Context Protocol – MCP) voor interoperabiliteit en integratie met externe agent-technologieën, en welke (embedded) AI-toepassingen zijn momenteel beschikbaar dan wel gepland op uw roadmap (incl. AI-agents en AI-ondersteunde payroll-controles), met bijbehorende implementatiestatus, certificeringen en verwachte beschikbaarheidsdata?

Verkregen inzichten

- r) De markt laat verschillen zien in de volwassenheid van AI-toepassingen. In sommige reacties ligt de nadruk op relatief beperkte toepassingen zoals documentbevraging, chatbotfunctionaliteit of OCR, terwijl andere reacties een bredere visie schetsen op AI als onderdeel van workflowondersteuning, controles, automatisering en toekomstige agents.
- s) Veel partijen positioneren AI nog vooral als ontwikkeling op de roadmap of als aanvullende functionaliteit, waarbij de mens regie blijft houden. De mate waarin AI al concreet beschikbaar, geïntegreerd en aantoonbaar toepasbaar is binnen PSA- en payrollprocessen verschilt duidelijk.

2.5 Integraties en Data-toegankelijkheid

Gestelde vragen

18. Beschrijf in hoeverre uw PSA-oplossing (of een door u bijgeleverde middleware-oplossing) invulling kan geven aan de in paragraaf 1.4.2 beschreven SOLL-integratiearchitectuur, met specifieke aandacht voor:
- De integratiepatronen en -functionaliteit die uw oplossing standaard ondersteunt (op hoofdlijnen), en in hoeverre deze aansluiten bij de beschreven uitgangspunten;
 - De wijze waarop uw oplossing als integratie-orchestrator kan functioneren binnen een omgeving met een bestaand enterprise integratieplatform (Azure APIM, ESB), inclusief uw visie op de taakverdeling tussen de PSA-laag en de centrale integratie-enabler;
 - In hoeverre uw oplossing asynchrone event-publicatie ondersteunt op basis van gebeurtenissen in HR/SA-processen, en welke standaarden en patronen u hierbij hanteert;
 - De wijze waarop uw oplossing de transformatie van uw interne datamodel naar een extern logisch datamodel (zoals het IIM van ProRail) ondersteunt, en hoe u omgaat met versiewijzigingen in dat model
 - Onderdelen waarbij u, gegeven een integratieketen van circa 25 tot 30 applicaties (inbound en/of outbound), beperkingen, afhankelijkheden of alternatieve benaderingen voorziet ten opzichte van de beschreven architectuur.

Verkregen inzichten

- t) Het merendeel van de markt onderschrijft uitgangspunten zoals API-first, contract-first en PSA als system of record. Tegelijkertijd lopen de antwoorden uiteen in de mate waarin leveranciers de PSA of bijbehorende middleware daadwerkelijk als integratie-orchestrator positioneren en hoe zij de taakverdeling zien tussen de PSA-laag en het centrale integratieplatform van ProRail.
- u) Een terugkerend thema is de verdeling van verantwoordelijkheden: welke businesslogica, datatransformatie, monitoring en foutafhandeling hoort in de PSA-omgeving, en welke onderdelen horen thuis in centrale integratievoorzieningen van ProRail.
- v) De markt bevestigt dat ProRail in de aanbesteding scherp moet beschrijven welke integratiepatronen gewenst zijn, hoe het logisch datamodel wordt gebruikt, hoe integratiegovernance wordt ingericht en waar verantwoordelijkheid voor integraties tussen personeelsadministratie, salarisadministratie en omliggende systemen wordt belegd.

2.6 Beheer en dienstverlening

Gestelde vragen

19. Wat is uw visie op de mate van vrije inrichting binnen uw PSA oplossing ten aanzien van o.a. workflows, signalen, berichten, payrollcomponenten en dossiervorming? Hoe borgt u daarbij de balans tussen flexibiliteit van configuratie voor en door de klant? Wat kunnen we zelf en waar zijn we afhankelijk van de leverancier?
20. Welke organisatie- en dienstverleningsmodellen voor de salarisadministratie ondersteunt uw organisatie (bijvoorbeeld volledig intern, volledig uitbesteed of hybride)? Beschrijf per model de belangrijkste voor- en nadelen vanuit uw visie en ervaring, en licht toe hoe uw dienstverlening kan bijdragen aan de ambities van ProRail op het gebied van kwaliteit, compliance, continuïteit en ondersteuning van HR- en salarisprocessen.

Verkregen inzichten

- w) De markt benoemt configuratie boven maatwerk als belangrijk uitgangspunt. Veel partijen geven aan dat workflows, signaleringen, autorisaties, business rules en andere onderdelen configureerbaar zijn, waarbij complexere wijzigingen soms ondersteuning van de leverancier of specialist vragen.
- x) De markt laat zien dat hoge configureerbaarheid kan helpen om maatwerk te voorkomen, mits duidelijk is welke wijzigingen binnen de beheerorganisatie van ProRail kunnen worden opgepakt en waar leveranciersexpertise nodig blijft.
- y) Ten aanzien van salarisdienstverlening ziet de meerderheid van de markt een hybride model als passend: ProRail behoudt regie en eindverantwoordelijkheid, terwijl een externe partner de standaard maandelijkse werkzaamheden, continuïteit, compliance en controles ondersteunt. Dit model wordt gezien als balans tussen regie, kwaliteit en operationele zekerheid.
- z) De markt bevestigt dat ProRail in de aanbesteding duidelijk moet beschrijven hoe de eigen HR- en salarisorganisatie is ingericht, welke taken intern blijven, welke ondersteuning van de externe partner wordt verwacht en hoe governance, escalatie en kwaliteitsborging worden ingericht.

2.7 Audit en Archivering

Gestelde vragen

21. Beschrijf in hoeverre uw PSA-oplossing invulling kan geven aan de in paragraaf 1.4.1 beschreven archiveringsarchitectuur, met specifieke aandacht voor:
 - De wijze waarop uw oplossing ProRail ondersteunt bij het voldoen aan de Archiefwet 1995, inclusief gedifferentieerde bewaartermijnen per documentcategorie en gegevensentiteit, automatische termijnbewaking en het proces van vernietiging of overdracht aan het Nationaal Archief;
 - De mate waarin uw oplossing de beschreven levenscyclus van gegevens (actief t/m vernietigd/overgedragen) ondersteunt en hoe dit proces verloopt binnen uw oplossing;
 - De wijze waarop uw oplossing status gedreven toegangscontrole implementeert, waarbij rechten op gearchiveerde data worden beperkt tot geautoriseerde rollen en mutaties worden geborgd via een vier-ogen-principe met auditlogging;
 - Onderdelen waarbij u beperkingen, afhankelijkheden of alternatieve benaderingen voorziet ten opzichte van de beschreven architectuur, en uw visie op de scheiding tussen operationele data en archiefdata (tiered storage).
22. Beschrijf de beheer- en controlefunctionaliteiten (waaronder monitoring, logging, configuratiebeheer en incidentanalyse).
23. Beschrijf de mogelijkheden van het control framework, de audit trail en de mate waarin onweerlegbaarheid, volledigheid, traceerbaarheid en controleerbaarheid van salarisberekeningen

en mutaties zijn gewaarborgd. Ga daarbij in op de vastlegging van bron, aanleiding, datum/tijd en resultaat.

24. Op welke wijze zijn audit trail-gegevens binnen uw systeem inzichtelijk en te rapporteren voor interne beheersing, accountantscontrole en de Belastingdienst (in het kader van horizontaal toezicht), bijvoorbeeld door middel van standaardrapportages, exports en filtermogelijkheden?

Verkregen inzichten

- aa) De markt geeft aan dat bewaartermijnen, lifecycle management en gedifferentieerde toegang in verschillende mate worden ondersteund. Tegelijkertijd blijkt dat archivering conform de door ProRail beschreven uitgangspunten niet altijd volledig als standaardfunctionaliteit kan worden beschouwd en duidelijke procesafspraken en inrichting vraagt.
- bb) Monitoring, logging, configuratiebeheer en incidentanalyse worden breed als standaardfunctionaliteiten benoemd. Centraal staan audit trails, autorisatiebeheer, workflowcontrole en ondersteuning van compliance en accountantscontrole. Verschillen zitten vooral in de diepgang van monitoring, proactieve controles, integratiemonitoring, releasebeheer en de concreetheid waarmee incidentafhandeling wordt beschreven.
- cc) Voor control framework en audit trail geven partijen in algemene zin aan dat zij bron, aanleiding, datum/tijd, resultaat en oude en nieuwe waarden kunnen vastleggen. Ook rapportages, exports en filtermogelijkheden voor interne beheersing, accountantscontrole en horizontaal toezicht worden breed genoemd.
- dd) De markt adviseert ProRail scherpe specificaties op te stellen van verwachtingen rondom retentiebeleid, levenscyclusbeheer, vernietiging of overdracht, toegangscontrole, logging, rapportages, autorisatiematrices en controleerbaarheid van salarisberekeningen en mutaties.

2.8 Privacy en Security

Gestelde vragen

25. In hoeverre bevat de oplossing functionaliteit om data te anonimiseren? Bijvoorbeeld voor analyse doeleinden of testdata.
26. Kunt u uw visie en standaardaanpak beschrijven voor security binnen uw PSA SaaS-oplossing. Neem daarin mee uw zienswijze op gebruik van certificaten, rolgebaseerde en/of attribuutgebaseerde toegangscontrole en beveiliging van integraties en hoe dit alles gelogd gemonitord wordt. Geef aan welke standaarden en keuzes u hierin hanteert en waarom.

Verkregen inzichten

- ee) De markt noemt verschillende mogelijkheden voor anonimisering, masking, pseudonimisering, autorisaties, data-archivering en het gebruik van testomgevingen. De antwoorden laten zien dat de exacte invulling sterk kan verschillen en dat ProRail moet bepalen voor welke doeleinden anonimisering nodig is.
- ff) Op securityvlak komen in de markt veelal standaarden en maatregelen terug zoals certificeringen, versleuteling, moderne authenticatie- en autorisatieprotocollen, rolgebaseerde toegang, logging en monitoring. De meeste reacties lijken daarmee aan te geven dat security en compliance kernonderdelen zijn van een PSA SaaS-oplossing.

2.9 Contractduur en Pricing

Gestelde vragen

27. ProRail overweegt op basis van de aankomende aanbesteding een contract met een relatief lange maximale looptijd (bijvoorbeeld 12 tot 15 jaar), met als uitgangspunt een aantal vaste jaren (bijvoorbeeld 6) en daarna verlengingen per 2 jaar. Houdt hierbij rekening met het inschrijven met

prijzen en tarieven die vaststaan gedurende de maximale looptijd van de overeenkomst, waarop wel een indexatie clausule van toepassing is. Vanuit het perspectief van toekomstbestendigheid, doorontwikkeling en innovatie van uw oplossing:

- Welke contractduur acht u passend en waarom?
 - Welke contractstructuur (vaste periode en verlengingen) ondersteunt volgens u blijvende innovatie en flexibiliteit gedurende de looptijd?
28. Kunt u aangeven welk prijsmodel of -modellen u hanteert? Welke afrekenwijze hanteert u daarbij voor uw producten en/of diensten? Hoe gaat u daarbij om met tussentijdse op- of afschaling van het aantal gebruikers?
29. Kunt u ten behoeve van budgettaire doeleinden aangeven met welke financiële bandbreedte ProRail rekening dient te houden voor de implementatie van uw oplossing in onze omgeving? En wat is uw voorkeur voor een verrekenmodel in deze implementatiefase?
30. Kunt u een inschatting geven qua verhouding in percentage, hoe de implementatiekosten voor het PSA systeem en implementatiekosten voor de Salarisdienstverlening tot elkaar verhouden?
31. Kunt u ten behoeve van budgettaire doeleinden aangeven met welke financiële bandbreedte ProRail rekening dient te houden qua jaarlijkse exploitatiekosten voor het personeels- en salarisadministratiesysteem en bijbehorende dienstverlening, als ook voor de salarisdienstverlening? Mogelijk kunt u dit nader specificeren met eenheidsprijzen?

Verkregen inzichten

- gg) De markt ziet een langjarige contractduur in algemene zin als passend, mits voldoende aandacht wordt besteed aan innovatie, flexibiliteit voor toekomstige wijzigingen, wet- en regelgeving, roadmapafspraken, governance en een passende indexatieclausule.
- hh) In prijsmodellen komen vaste patronen naar voren: licenties per gebruiker of gebruikerstype, vaste bedragen voor beheer en dienstverlening, implementatiekosten en aanvullende tarieven voor consultancy, wijzigingen of onvoldoende afgebakende onderdelen.
- ii) Voor implementatiekosten geven partijen uiteenlopende antwoorden. Een deel van de markt geeft aan dat betrouwbare inschatting afhankelijk is van scope, organisatiemodel, integratiecomplexiteit, brondata en de mate waarin bestaande inrichting kan worden overgenomen.
- jj) De verhouding tussen implementatiekosten voor het PSA-systeem en salarisdienstverlening wordt in algemene zin gezien als een zwaartepunt bij het PSA-systeem, waarbij salarisdienstverlening een kleiner deel van de implementatie vormt.
- kk) Ook jaarlijkse exploitatiekosten zijn afhankelijk van scope, aantal en type medewerkers, integraties, dienstverlening en beheerafspraken. De markt geeft aan dat ProRail goed moet definiëren welke kostencomponenten in de vergelijking worden meegenomen.

2.10 Aanbestedingsopzet, gunning en beoordeling

Gestelde vragen

32. Kunt u ons adviseren over de inrichting van deze aanbesteding in percelen? Ziet u meerwaarde in het onderbrengen van zowel het systeem als de aanverwante salarisdienstverlening in één perceel, dan wel in meerdere percelen? Kunt u hierbij aangeven welke voordelen en welke nadelen u ziet? Denk hierbij onder andere aan de kwaliteit en integratie van de dienstverlening, de toetreding van verschillende marktpartijen (specialisten versus geïntegreerde dienstverleners) en de risicoverdeling en continuïteit.
33. Welke eisen ziet u in de markt vaak misgaan omdat ze te rigide of te specifiek zijn geformuleerd, en hoe zouden organisaties die beter kunnen formuleren?

34. Welke geschiktheidseisen adviseert u om op te nemen in onze aanbesteding? Denk hierbij onder andere aan geschiktheidseisen op het gebied van ervaring, capaciteit, certificeringen, et cetera.
35. Welke kwalitatieve gunningscriteria adviseert u om in onze aanbesteding op te nemen en waarom?
36. Heeft u nog adviezen welke u ons wilt meegeven bij deze aanbesteding?
37. Kunt u beschrijven hoe een gemiddeld implementatietraject van uw systeem eruitziet (fasering, belangrijkste activiteiten, betrokken rollen) en wat daarbij de gemiddelde doorlooptijd is voor organisaties van vergelijkbare omvang als ProRail (1 land, 6000 medewerkers)?

Verkregen inzichten

- ll) De markt geeft overwegend aan dat één samenhangend perceel voor systeem en salarisdienstverlening voordelen biedt, zoals één aanspreekpunt, één contract, minder regielast, minder discussie over verantwoordelijkheden en betere afstemming tussen systeem en dienstverlening. Tegelijkertijd worden ook nadelen benoemd, zoals mogelijke vendor lock-in, minder marktwerking en minder ruimte voor gespecialiseerde partijen.
- mm) Alternatieve perceelindelingen worden door een deel van de markt als mogelijk gezien, vooral vanuit best-of-breed, markttoegang of specialisatie. Daartegenover staan hogere regielast, complexere governance, integratierisico's en afbakeningsdiscussies.
- nn) Bij eisenformulering adviseert de markt om minder te redeneren vanuit de huidige situatie of technische oplossing, en meer vanuit doel, resultaat, risico en onderbouwing. Eisen moeten passen bij SaaS, voldoende ruimte laten voor marktinvulling en knock-out eisen moeten zorgvuldig worden beperkt om onnodige uitsluiting van passende oplossingen te voorkomen.
- oo) Voor geschiktheidseisen worden vooral ervaring met vergelijkbare PSA- en payrolltransformaties, complexe Nederlandse payrollomgevingen, referenties op vergelijkbare complexiteit, implementatie- en beheerervaring, financiële continuïteit en informatiebeveiligingsvolwassenheid genoemd.
- pp) Voor kwalitatieve gunningscriteria worden implementatieaanpak, dienstverlening en support, gebruikerservaring, adoptie en verandermanagement, toekomstbestendigheid, innovatie, integratievermogen en samenwerking/partnership veelvuldig genoemd. Praktijkscenario's, demo's en customer journeys worden breed gezien als geschikte manieren om verschillen tussen aanbieders zichtbaar te maken.
- qq) De belangrijkste algemene adviezen vanuit de markt zijn: standaardiseer waar mogelijk, formuleer vanuit het gewenste resultaat, zie het traject als verandertraject in plaats van alleen IT-implementatie, beoordeel op realistische praktijkscenario's, kies een partner voor de volledige contractduur en besteed voldoende aandacht aan adoptie en communicatie.
- rr) De beschreven implementatietrajecten kennen in grote lijnen vergelijkbare fasen: analyse, ontwerp, inrichting, integraties, migratie, testen, training, schaduwdraaien, livegang en nazorg. De doorlooptijd varieert per oplossingsrichting en context, waarbij complexiteit van integraties, datamigratie, payrollvalidatie en veranderkundige begeleiding bepalend zijn voor de haalbaarheid van de planning.

3 Dankwoord en vervolg

ProRail in het algemeen, en het projectteam 'Nexus' in het bijzonder wil alle leveranciers welke de tijd en moeite hebben genomen te reageren op de marktconsultatie, nogmaals hartelijk te bedanken voor deze inzet.

Het projectteam gaat onderzoeken of de verkregen inzichten in de aanbestedingsstukken opgenomen kunnen worden. Na interne goedkeuring verwachten we begin 2027 de aanbesteding op TenderNed te kunnen publiceren.

Wij hopen dan dat de reagerende partijen ook zullen reageren op de aanbesteding zelf.