

Bijlage 6 Verslag marktconsultatie

De Belastingdienst bereidt een aanbesteding voor om een broker voor de inhuur van overige externe medewerkers niet-ICT te contracteren. Om meer inzicht te krijgen in de markt om zo tot een optimale uitvraag te komen, heeft de Belastingdienst ervoor gekozen om op TenderNed een openbare aankondiging te doen voor een marktconsultatie. Met iedere marktpartij die zich heeft aangemeld, heeft de Belastingdienst in de periode van januari en februari 2022 afzonderlijke gesprekken gevoerd. De gestelde vragen zijn als bijlage toegevoegd aan dit verslag.

In dit verslag zijn de uitkomsten van de ingediende suggesties en adviezen uit de marktconsultatie opgenomen. Met publicatie van het verslag wordt alle 'relevante informatie' openbaar gedeeld, waarmee wordt voldaan aan het bepaalde in artikel 2.52 van de Aanbestedingswet.

Schaarste op de arbeidsmarkt

Alle marktpartijen benoemen dat de schaarste op de arbeidsmarkt langdurig en vasthoudend is. Uit onderzoek is gebleken dat gemiddeld genomen de tarieven in 2022 verhogen met ruim 7%.

Als vervullingsgraad wordt 85/90% als reëel gezien en bij andere opdrachtgevers gebruikt. Een van de marktpartijen geeft aan dat het no-bid percentage nu op ongeveer 5 tot 10% ligt en dat zij nog steeds binnen drie tot vijf dagen een kandidaat kunnen voorstellen. Een andere marktpartij geeft aan dat doorgaans binnen vijf dagen een geschikte kandidaat kan worden aangeboden. Het kan wel voorkomen dat het niet mogelijk is om meerdere kandidaten voor te stellen in verband met de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Als het om een schaarse rol gaat, zit daar momenteel een uitloop van 10 tot 15 werkdagen in.

Het is op dit moment wel extra belangrijk om na sluiting snel te schakelen, zodat kandidaten niet elders aan de slag gaan. Daarnaast zou het in deze krappe markt wel handig zijn als de opdrachtgever de leverancier bij een grote aanvraag al vooraf op de hoogte brengt. Hoe eerder men zicht heeft op aankomende inhuurbehoefte, des te beter kan men – en daarmee hun netwerk – voorsorteren en acties reeds in gang zetten om zo snel mogelijk invulling te geven aan de behoefte.

Wet DBA

Als Belastingdienst hebben wij te maken met de Wet DBA waardoor het niet is toegestaan om een constructie te hebben met zzp'ers. Aan de hand van de eisen van de Wet DBA mag besloten worden of er een zzp'er ingezet mag worden of niet. Uiteraard moet de leverancier een goede modelovereenkomst afsluiten met de zzp'er – dat moet in de aanbieding ook geëist worden. Vóór het uitzetten van de uitvraag moet de Belastingdienst helder hebben of een zzp'er op die opdracht gezet mag worden. Zo niet, dan mag de broker nooit een (verkapt) zelfstandige aanbieden.

Marktpartijen geven aan zelf ook een toets uit te voeren of het toegestaan is om een kandidaat aan te bieden en geven aan de opdrachtgever hierin ook te adviseren. Daarnaast volgen zij de Belastingdienst in hoe zij de Wet DBA inzetten.

Verder is er steeds vaker sprake van dat detacheringspartijen zzp'ers voorstellen om tijdig aan vraag en aanbod te voldoen. De broker wordt 'juridisch opdrachtgever'. Aan de ene kant heb je een zelfstandige, die wil een klus bij een organisatie, maar de organisatie wilt geen rechtstreeks contract met de zzp'ers. De broker is als het ware een tussenpersoon.

Contracting

Contracting is verboden en zou dus niet geaccepteerd mogen worden door de broker. Als dit wel aan de orde is, dan dienen zij direct te schakelen met de contractmanager, want dan moet de interne collega daar op gewezen worden dat dit niet mag.

Ondanks dat contracting verboden is, wordt er door een aantal marktpartijen wel aangegeven hoe ze hier mee om zouden gaan.

Het kan voorkomen dat de Belastingdienst een kandidaat voorstelt. Het advies van de marktpartijen is om de aanvraag dan alsnog uit te zetten in de markt en het reguliere proces van werving & selectie te volgen. De voorgestelde kandidaat doet mee aan de selectie, maar het kan ook voorkomen dat een andere kandidaat de opdracht krijgt. Soms weten inhurende managers niet dat er nog een kandidaat te vinden is die nog beter past. Daarnaast is uit onderzoek gebleken dat een 'warme stoel situatie' 18% duurder uitpakt dan het werven via het reguliere proces. Om deze reden wordt dan ook altijd het reguliere proces van werving & selectie gevolgd, om de 'warme stoel' te ontmoedigen.

Wijze van werven

De Belastingdienst kan er voor kiezen om een broker neutraal te laten opereren of om een broker te laten werken met één of een aantal voorkeursleveranciers. Bij een neutrale broker maakt de Belastingdienst optimaal volledig gebruik van marktwerking door continue minicompenties. Wanneer een broker werkt met één of meerdere voorkeursleveranciers is er wellicht iets minder marktwerking omdat een aantal partijen een voorkeur krijgen. Dit stelt deze leveranciers echter wel in staat om meer te investeren in het opbouwen van een pool en het steken van energie in het behoud en opleiden van hun professionals.

Eén van de marktpartijen vindt 'Employer Branding' een belangrijk onderdeel om de klant beter bekend te maken onder de professionals. De uitvraag wordt dan zo duidelijk mogelijk uitgezet middels een tool, die de vacatures zo uittikt dat dit aantrekkelijk is om op te solliciteren.

Een andere marktpartij geeft aan het belangrijk te vinden om inhouse te werken om de relatie goed te kunnen onderhouden. De Belastingdienst geeft aan het liefst drie kandidaten per aanvraag te ontvangen. Dit lijkt de marktpartij niet altijd realistisch gezien de huidige arbeidsmarkt.

Weer een andere marktpartij geeft aan bij het binnenkomen van een aanvraag direct op zoek te gaan, maar ook advies te geven over hoe de aanvraag het beste ingevuld kan worden. De acties die ze uitzetten beginnen met een intake. Vervolgens wordt de uitvraag uitgezet bij de leveranciers die gecontracteerd zijn bij de marktpartij. De belangrijkste leveranciers waar ze op dat moment antwoord van verwachten worden actief gebeld en bevraagd voor invulling op de aanvraag. Daarnaast is er een ZZP platform die actief community building doet om ervoor te zorgen dat in de ZZP markt de aanvraag ook goed bekend wordt. Er is met de leveranciers afgesproken dat er geen contact is met inhurende managers, de leveranciers moeten de managers terugsturen richting de organisatie. Dit wordt tijdens het implementatieproces duidelijk met de leveranciers besproken.

Management informatie

Er worden diverse dashboards aangedragen door de marktpartijen welke management informatie relevant wordt geacht. Zie het kopje *KPI's* voor de meest gangbare KPI's welke in deze dashboards terugkomen.

De volgende rapportage inzichten zijn informatief:

- Overzicht van het aantal inzetten met daarbij opgenomen:
 - Gemiddelde marge
 - Contractduur
 - Status contract (start, verlengen, , beëindigd)
 - Compliance van het dossier (uiteindelijk 100%)
 - Uitnuttingspercentage: hoeveel uren en omzet is er per contract geschreven
- DBA risicoanalyse (hoeveel zzp'ers, hoe lang lopen de inzetten, wanneer is de laatste opdrachtschrijving gecheckt)
- Ketenoverzicht (zijn er inzetten waarbij de keten langer is dan 3 schakels (Belastingdienst – marktpartij –leverancier/professional) – Hier ligt ruimte voor tariefreductie.
- Benchmark op tarieven

Service niveau

Het streven is nog steeds om drie kandidaten aan te kunnen leveren. Als dit niet lukt zal dit per aanvraag worden besproken. Zes tot acht weken voor de verlenging zal de oproep voor een verlenging (ja/nee) vanuit het systeem binnenkomen bij de Belastingdienst.

Verder ook belangrijk om zowel een tactische als strategische overlegstructuur in te richten. Zo kan men proactief met elkaar in gesprek om de dienstverlening te verbeteren.

KPI's

Hieronder is een opsomming van tips voor gangbare KPI's te lezen.

- Een broker levert in X% van de gevallen CV's binnen, binnen de gestelde termijn (3 tot 5 werkdagen). 90/95% wordt hierin veelal als realistisch gezien;
- Een X% van alle aanvragen wordt door een broker ingevuld. In een markt waar veel schaarste is, is 90% vaak wel realistisch;
- Hoe de kwaliteit van de kandidaten wordt beoordeeld door de inhurende managers;
- Hoe de totale dienstverlening van de broker wordt uitgevoerd en beoordeeld door de Belastingdienst. Hiervoor wordt een 7,5 als een realistisch cijfer gezien;
- Een KPI op foutloze facturatie;
- Op het tijdig aanleveren van management informatie;
- Goede bereikbaarheid van de opdrachtnemer, van de vaste contactpersonen;
- Gericht op het voorzieningspercentage;

- Klanttevredenheid: vanuit alle partijen. Qua cijfer zien we vaak een klanttevredenheid met het cijfer 8 terug;
- Compliance: Voldoen aan de wet- en regelgeving (eigenlijk ook een eis).
- Invullingsgraad;
- Tevredenheid van de Belastingdienst, leveranciers en professionals;
- Besparing, indien van toepassing (dit kan op basis van volume maar ook op gemiddeld uurtarief);
- Aanbieders betrouwbaarheid (1 broker: 90-95%, 3 brokers: 70-80%);
- Terugtrekkingspercentage (hoeveel kandidaten worden er teruggetrokken na aanbidding): <5%
- Uitvalpercentage (hoeveel % van de inzetten stopt gedurende een overeenkomst): <5%
- Voorzieningspercentage: op hoeveel % van de aanbiedingen volgt een plaatsing:
 - 40% bij 2 of meerdere geselecteerde partijen;
 - 80% bij 1 geselecteerde partij.
- Prijzen binnen een bepaalde range;
- 100% compliancy, dossiervorming en rechtmatigheid.

Met betrekking tot de vraag over het up-to-date houden van ingehuurd medewerkers, geeft een van de marktpartijen aan dat in een constructie waarin de broker werkt met een aantal voorkeursleveranciers, deze leveranciers meer zekerheid hebben waardoor zij eenvoudiger kunnen investeren in het opleiden van hun professionals. Een andere marktpartij biedt hard- en soft skills trainingen aan en organiseert zelf ook trainingen om de kennis up-to-date te houden.

Er worden zowel voor- als nadelen genoemd aan een systeem met één broker of met drie brokers. Bij een model met meerdere brokers houdt de onderlinge concurrentie elkaar scherp. Bij één broker heb je ook wel een trigger, alleen is er geen prijsconcurrentie. Eén broker is wel veel makkelijker inhouse. In de praktijk zou de broker de concurrentie moeten bewerkstelligen bij één broker. Feit is wel dat er bij een overeenkomst met drie brokers in een mantel er ongeveer 30% no bid per mantelpartij zal zijn, bij één broker is dat eerder 5-10%.

Service desk

Eén van de marktpartijen geeft aan dat een service desk van toegevoegde waarde is voor de Belastingdienst. Dit omdat de Belastingdienst niet alleen ontzorgd wordt in de uitvoering, maar ook geadviseerd wordt en samen met de marktpartij verbeterlagen kan maken in het inhuurproces en daarmee nog verder ontzorgd wordt.

Verdienmodel broker

Wat een van de marktpartijen vaak terug ziet is één opslag tarief voor de werving, selectie en contractmanagement of één tarief voor alleen contractmanagement. Dat laatste hanteert de broker wanneer de Belastingdienst zelf een eigen kandidaat zou hebben gevonden (contracting).

Wat eventueel nog een optie is, is dat de broker in principe alle werving en selectie doet van alle kandidaten. Daar hangt een X tarief tegenover, maar na bijvoorbeeld 1600 uur gaat het tarief naar beneden. Na die 1600 uur doet de broker alleen nog maar contractmanagement en heeft hij zijn werving en selectie terug verdiend. Administratief kan dit bijgehouden worden via het systeem van de broker. Het tarief wordt dan automatisch aangepast.

Door het verdienmodel van de broker richting de leveranciers uit te sluiten creëer je een transparante tariefopbouw in de keten. Verstandig om dit in het programma van eisen mee te nemen. Die transparante tariefopbouw kan getoetst worden door het aantal schakels in de keten goed vast te leggen. Bijvoorbeeld dat de broker alleen rechtstreeks met zzp'ers werkt of alleen met leveranciers. Het is verstandig om het verdienmodel in de overeenkomst op te nemen en dit ook in de managementrapportages terug te laten komen.

Een andere marktpartij heeft een fee voor search kandidaten en een fee voor kandidaten die al in de database zitten. Vaak wordt een fee gevraagd voor het totale proces. Kies daar één vast opslagtariaf voor. Advies om dit goed in de aanbesteding mee te nemen, de broker moet niet ook nog bij de leveranciers een fee hebben. Die mogen niet door de leverancier worden toegepast.

Bij een andere marktpartij wordt er een opslag per uur gevraagd, ofwel een tarief of percentage.

Tenslotte wordt bij een van de marktpartijen gewerkt met ratecards. Hierdoor is het voor opdrachtgever direct inzichtelijk wat het tarief voor een bepaalde functie is. Hiermee is het direct minder relevant wat de marges en verdienmodellen in de keten er achter zijn omdat het tarief in de ratecards aan de voorzijde is afgestemd met de Belastingdienst. Bovendien benchmarkt de marktpartij de tarieven in de ratecards halfjaarlijks. Dit laat weinig ruimte voor meer dan één schakel in de keten na de broker. Deze ratecards geven per profiel een bijbehorend tarief met een bandbreedte. Deze worden gebaseerd op CAO, marktontwikkelingen, landelijke tarievenbenchmark en dergelijke. Hierdoor weet de inhurende manager vooraf bij uitzetten van een uitvraag wat de te verwachten kosten zijn.

Gunningscriteria

Een van de marktpartijen geeft als advies maximaal 3 tot 4 wensen te gebruiken.

Om meer verschil in kwaliteit te zien in inschrijvingen raadt een van de marktpartijen de Belastingdienst aan om de kwalitatieve vragen te richten op de doelstellingen die zij nastreeft. Hierbij kijkend naar niet alleen de situatie op korte termijn maar ook naar de doelstellingen op middellange termijn. Daarnaast zullen er op dit moment ongetwijfeld zaken die goed gaan (die behouden moeten blijven) en pijnpunten die Belastingdienst opgelost wil hebben. Wees in de leidraad zo transparant mogelijk zodat nieuwe partijen zich hier ook op kunnen richten en waardoor Belastingdienst krijgt wat ze nodig heeft. Het is immers zo dat een aanbestedende dienst krijgt wat zij vraagt en dat hoeft niet per definitie te zijn wat nodig is.

Hieronder is een opsomming van tips voor gangbare gunningscriteria te lezen.

- Plan van aanpak (hoe is het proces, hoe zorg je ervoor dat je aan de doelstellingen voldoet etc.);
- Hoe ziet het wervingsproces er uit (transparant en onafhankelijk);
- Voorzieningspercentage: Hoe realiseer je deze? (Aantoonbaar en bewezen);
- Eventueel een casus om te zien hoe de broker dit aanpakt;
- Voorbeeld van rapportages (visie hoe ze dit bijhouden en hoe dit uitgewerkt kan worden);
- Door een casus uit te voeren voor een selectie procedure is het lastig om als broker uit te blinken;
- Het creëren van draagvlak voor brokerdienstverlening of verandering van broker;
- Verandermanagement tijdens implementatie (met name gericht op de communicatie richting alle interne en externe stakeholders);
- Creativiteit om aan invullingsgraad te komen; we stellen voor marktpartijen te sturen op invullingsgraad, maar vrij te laten in de manier waarop ze die bereiken;
- (wet DBA) Als gunningscriteria terug laten komen hoe de Belastingdienst terug wil zien dat de broker vorm geeft aan opdrachtgeverschap/contractmanagement met zelfstandige professionals. De broker aan laten tonen hoe ze de wet DBA beheersen en of ze hier proactief over kunnen adviseren. Ook in het Programma van Eisen opnemen dat de broker een proactieve rol in neemt om de Belastingdienst advies te geven over belangrijke ontwikkelingen;
- Implementatieplan, om hier een beeld bij te krijgen (plan van aanpak, welke acties en inspanningen is er vanuit de Belastingdienst nodig, welke functionarissen moeten er bij aansluiten);
- Uitvoering van de dienstverlening (hoe richt de broker het administratieve proces in, hoe borgt hij de kwaliteit etc.);
- Werving en selectie (op welke wijze benadert de broker de markt, hoe borgt hij dat de kandidaten ook passen binnen de Belastingdienst);
- Eventueel als extra gunningscriteria de MVO, Social return, duurzaamheid toevoegen.

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Aangegeven wordt dat duurzaamheid vaak terugkomt in de eisen en af en toe in de wensen.

Eén van de marktpartijen geeft aan 5% van de totale opdrachtwaarde, het gaat dan om 5% van de opslag die de broker hanteert en niet zozeer om de gehele opdrachtwaarde, gebruikelijk te vinden met betrekking tot social return. Een andere marktpartij vindt dat het over 5% van de marge zou moeten gaan, anders is het niet haalbaar.

Eén van de marktpartijen geeft ook aan bezig te zijn met de MVO prestatieladder. Een ander geeft aan dat zij vooral focussen op kantoor (zoals een klimaatneutraal bedrijfspand), transport en mensen. Voor social return wordt aansluiting gezocht bij de opdrachtgevers. Vaak hebben zij eigen loketten voor dit onderwerp waar de inspanningen op af worden gestemd.

Overig

Beroeps- en bedrijfsaansprakelijkheid

Een van de marktpartijen geeft aan: 2 miljoen – max 5 miljoen per jaar, dit is afhankelijk van de grootte van het contract. Een andere marktpartij adviseert voor de aanbesteding de volgende bedragen aan te houden; de verzekerde som per gebeurtenis tenminste € 1.000.000,- en minimaal € 2.500.000 per jaar.

Certificeringen

De volgende certificeringen worden door de marktpartijen genoemd als zijnde certificeringen waar zij over beschikken:

- NEN4400-1
- ISO27000-1
- ISO9001
- ISO14001

Verder wordt door een enkeling nog de volgende certificering genoemd:

- SNA keurmerk;
- MVO fase 3;
- BOVIB keurmerk.

Bijlage 1 - Vragen die gesteld zijn tijdens de marktconsultatie

Schaarste op de arbeidsmarkt

- Wat is het effect van de schaarste op de arbeidsmarkt op uw dienstverlening?
- In hoeverre sluit uw organisatie op dit moment contracten af met andere leveranciers in de keten?
- Heeft de schaarste invloed op de tijd die uw organisatie nodig heeft om kandidaten te vinden voor een bepaalde opdracht?

Wet DBA

- In hoeverre en op welke wijze denkt u dat de wet DBA een negatieve of positieve invloed heeft op de resultaten van deze opdracht?
- Is uw organisatie in staat om onze interne opdrachtgevers te adviseren over de wet DBA en past dit binnen het voorgestelde verdienmodel?
- Hoe zouden we contracting zoveel mogelijk kunnen voorkomen?

Wijze van werven

- Kunt u uitleg geven over de manier waarop uw organisatie de werving uit zou voeren voor deze opdracht?
- In hoeverre sluit de toekomstvisie van de opdrachtgever aan bij uw dienstverlening?

Management informatie

- Opdrachtgever wil graag ontzorgd worden en voorzien van zoveel mogelijk relevante informatie. Welke managementinformatie acht u relevant voor deze opdracht?

Service niveau

- In de toekomstvisie in paragraaf 3.3 wordt een service niveau omschreven. In hoeverre is uw organisatie hiervoor geschikt?
- Op welke punten raadt u aan dit anders in te richten?
- Op welke service kaders zou uw organisatie gedurende de opdracht beoordeeld willen worden?
- Welke KPI's zijn gangbaar in deze markt?
- Opdrachtgever zou graag zien dat de kennis van de ingehuurd medewerker gedurende de opdracht op peil blijft. In hoeverre is een KPI mogelijk/zinvol om de kennis van de ingehuurd medewerkers te up to date te houden en/of te verbeteren?

Service desk

- Opdrachtgever overweegt een service desk in te richten voor deze opdracht, waarbij de toekomstige opdrachtnemer een deel van deze rol op zich neemt. In hoeverre acht u dit relevant en haalbaar voor deze opdracht?

Verdienmodel broker

- In paragraaf 3.3 wordt een eerste aanzet tot een verdienmodel weergegeven. In hoeverre acht u dit verdienmodel haalbaar voor deze opdracht?
- In hoeverre zouden we het verdienmodel van leveranciers van de broker aan banden moeten leggen?
- Hoe creëren we een transparante tariefopbouw in de keten?
- Hoe kunnen we qua tarief een verschil maken tussen searching en een 'kaartenbak' of database kandidaat?
- Heeft u suggesties voor verbetering van dit verdienmodel?

Gunningscriteria

- Welke gunningscriteria/wensen vindt u logisch voor deze opdracht, oftewel, op welke punten zou u beoordeeld willen worden en vergeleken met andere inschrijvers om tot een winnende partij te komen?

Maatschappelijk verantwoord inkopen

- Welke gebieden van duurzaamheid lenen zich het best om voor deze opdracht te worden belicht? Hoe duurzaam is uw organisatie op dit moment en is uw organisatie de aankomende vier jaar van plan?
- Wat doet uw organisatie nu al en wat is uw organisatie in de aankomende vier jaar van plan op het gebied van social return?

- Heeft uw organisatie een keurmerk, certificering of andere aanduiding waaruit blijkt dat aan een bepaalde standaard van maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering wordt gedaan? Zo ja, welke?

Overig

- Welke certificeringen heeft uw organisatie? Welke zijn volgens u van belang voor onze opdracht?
- Hoe is uw organisatie verzekerd tegen beroeps- en bedrijfsaansprakelijkheid?
- Waar ligt bij uw organisatie de focus voor het verbeteren van de dienstverlening?
- Zijn er zaken die u aan de aanbestedende dienst wilt meegeven voor de toekomstige aanbesteding?