



Belastingdienst

VERSLAG

Marktconsultatie Assessmenttests en -instrumenten
voor werving en selectie t.b.v. de Belastingdienst,
Douane en Toeslagen (IUC24-624)

Datum	27 november 2024
Status	DEF 1.0
Auteur	IUC Belastingdienst

Inhoud

1	Managementsamenvatting—3
2	Verslag marktconsultatie—4
2.1	Inleiding—4
2.2	Deelnemers—4
2.3	Organisatie en behoefte Belastingdienst—4
3	Bevindingen—6
3.1	Algemeen—6
3.2	Uitkomst gesprekken—7

Managementsamenvatting

Dit verslag beschrijft de uitkomsten van een mondelinge marktconsultatie die gehouden is door het IUC Belastingdienst in het kader van een voorgenomen aanbesteding 'Assessmenttests en -instrumenten voor werving en selectie t.b.v. Belastingdienst, Douane en Toeslagen'.

Er zijn door de inkopers, de psychologen en de contractmanager vragen opgesteld, niet limitatief, om de mondelinge marktconsultatie in goede banen te leiden.

Er hebben tien partijen meegedaan aan de mondelinge marktconsultatie in de week van 12 tot en met 14 augustus 2024.

Enkele bevindingen uit deze marktconsultatie zijn dat:

- Aandachtspunt: De Belastingdienst heeft momenteel twee aparte contracten lopen voor de assessmenttests en het assessmentplatform. Enkele deelnemers aan deze marktconsultatie hebben aangegeven dat dit een ongebruikelijke constructie is in de huidige markt. Onder andere omdat het makkelijker is om het platform en de assessmenttests via één leverancier aangeboden te krijgen zodat alle functionaliteiten in het platform met de bijhorende assessmenttests beter verenigbaar.
- Brokerrol: Het aanbieden van tests alleen lijkt in de huidige markt een minder aantrekkelijk doordat het ontwikkelen van goede eigen tests veel kennis, tijd en kosten vergt en op het doorverkopen van tests van andere uitgevers is een beperkte marge te behalen.
- Ontwikkelingen in de markt zijn er volop. Onder ander aan testzijde, zoals de gamification van tests is een hot topic. Ook aan wat betreft het aanbod van diensten. Een verschuiving naar een meer integraal HR aanbod gericht op bijvoorbeeld 'talent management'. En de toetreding van grote internationale spelers op de Nederlandse markt.

2 Verslag marktconsultatie

2.1 Inleiding

Het IUC Belastingdienst (hierna: IUC) heeft in augustus 2024 een marktconsultatie gehouden onder bedrijven assessmenttests leveren. De aanleiding voor deze marktconsultatie is een voorgenomen aanbesteding 'Assessmenttest en -instrumenten voor werving en selectie t.b.v. Belastingdienst, Douane en Toeslagen' in opdracht van de Belastingdienst.

Een marktconsultatie is een georganiseerde informatie-uitwisseling met belanghebbende (markt)partijen over een voorgenomen aanbesteding. Aan de hand van de opgedane informatie en inzichten stelt de aanbestedende dienst de haalbaarheid en de randvoorwaarden van de opdracht vast.

Met deze marktconsultatie beoogt het IUC onder andere inzicht te krijgen in:

- de aard en omvang van de potentiële markt;
- de interesse van marktpartijen om mee te dingen in een Europese aanbesteding voor assessmenttests en -instrumenten voor werving en selectie.
- de voorwaarden voor een succesvolle aanbesteding en uitvoering van de opdracht;
- de kansen en risicobereidheid van de marktpartijen;
- nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied.

2.2 Deelnemers

Aan deze marktconsultatie hebben de volgende tien marktpartijen deelgenomen:

- NOA B.V.
- CEBIR
- GITP
- Assesio Bloom
- Construct bedrijfspsychologie
- Van der Maesen|Koch
- Right Management B.V.
- AON Nederland C.V.
- LTP Advies B.V.
- Talogy

2.3 Organisatie en behoefte Belastingdienst

De Belastingdienst beschikt over een eigen team aan assessmentpsychologen. De psychologen zijn georganiseerd in Team Assessments, onderdeel van Shared Service Organisatie Organisatie & Personeel, afdeling Instroom. De psychologen van Team Assessments houden zich voornamelijk bezig met adviserende en coördinerende taken en voeren zelf zo nu en dan ook assessments uit. Het merendeel van de assessments wordt uitgevoerd door extern ingehuurde assessmentpsychologen.

Team Assessments voert de volgende typen assessments uit: preselectie, selectie, potentieel, loopbaan- en ontwikkelassessments en stabiliteitsonderzoeken uit bij (aspirant) vuurwapendragers.

Het samenstellen van de testprogramma's gebeurt door de universitair geschoolde psychologen van Team Assessments. Ieder testprogramma wordt afgestemd op de specifieke vraagstelling. De samenstelling van testprogramma's vraagt, door de verscheidenheid aan functies binnen de Belastingdienst, Douane en Toeslagen, contextfactoren, variatie in aandachtspunten t.a.v. bijv. kandidaten en diversiteit in vraagstellingen, om flexibiliteit en derhalve een voldoende breed aanbod in tests.

Team Assessments heeft de volgende behoefte: De scope van deze aanbesteding betreft het leveren van assessment tests, waaronder vragenlijsten en praktijksimulaties, voor afname in het assessment & testcentrum 'Team Assessments' van de Belastingdienst / SSO O&P afdeling Instroom.

De psychologische testcategorieën zijn:

- Test voor meten van kritisch denkvermogen
- Persoonlijkheidsvragenlijst werkgerelateerd
- Copingstijlen
- Donkere kant van de persoonlijkheid
- Situational judgement test sociaal inzicht (SJT)
- Postbakken/simulaties t.b.v. meten van plannen en organiseren
- Drijfverentest
- Webcamtest Leidinggeven
- Testen van programmeervaardigheden en/of de potentie om dit eigen maken (programmeerproeve).

De geselecteerde Opdrachtnemer moet in staat zijn om zowel eigen psychologische tests als psychologische tests van ander uitgevers te kunnen leveren om zo te kunnen voorzien in een zo groot mogelijk aanbod aan psychologische en assessmenttests.

De scope van de aanbesteding behelst **niet** het leveren van het Assessmentportaal of het afnemen van Assessments. Deze diensten heeft de Aanbestedende dienst reeds aanbesteed en/of zelf in huis.

3 Bevindingen

Hieronder worden de bevindingen uit de marktconsultatie beschreven.

3.1 Algemeen

De marktconsultatie is geleid door middel van vragen die zijn opgesteld door de inkopers, de psychologen en de contractmanager. Hieronder zijn de vragen opgenomen. Deze vragen zijn niet limitatief, er is ruimte geweest om dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan.

Vragen m.b.t. inhoud

- Welke psychologische testen/ vaardigheidstesten kunnen jullie bieden die kunnen worden ingezet voor een assessment?
- Hebben jullie ervaring met vaardigheidstesten zoals programmeren en vaardigheden voor callcenter medewerkers?
- Hoeveel ervaring hebben jullie met het aanbieden van deze tests? Hoeveel jaar zijn jullie op deze markt actief?
- Welke (grote) klanten bedienen jullie al?
- Welke expertise op het gebied van psychologische tests hebben jullie zelf in huis?
- Hoeveel eigen tests hebben jullie en hoeveel tests van andere leveranciers kunnen jullie bieden?
- Met welke testuitgevers werken jullie samen?
- Welke tarieven hanteren jullie?
- Hoe zijn jullie tests en instrumenten digitaal toegankelijk voor mensen met een functiebeperking (Overheid moet voldoen aan wettelijke eisen m.b.t. digitoegankelijk)

Vragen m.b.t. markt

- Wat zijn in uw ogen de belangrijkste kenmerken van de markt?
- Hoe kijkt u naar de markt en uw eigen positie daarin?
- Hoe en op welke aspecten onderscheiden marktpartijen zich van elkaar?
- Wat zijn omstandigheden waarin de markt verkeert – zoals, prijsontwikkeling, schaarste, innovaties – en meegenomen zouden moeten worden in dienstverlening en/of aanbesteding?

Vragen m.b.t. inkoop

- Wat maakt het voor u interessant om in te schrijven op een aanbesteding 'Assessmenttests' van de Belastingdienst, Douane, Toeslagen?
- Hoe moeten wij onze aanbesteding inrichten zodat ook u gaat inschrijven op de aanbesteding van Belastingdienst?
- Welke (relevante) eisen zouden moeten worden meegenomen in de aanbesteding? Denk aan bijv. keurmerken, certificeringen
- Welke aspecten van de dienstverlening zou u graag vertaald zien in een gunningscriterium 'kwaliteit'?
- Wat adviseert u de aanbestedende dienst met betrekking tot het gunningscriterium 'prijs'? Welke prijselementen zou u in het gunningscriterium voor prijs opnemen?

- Het Rijk stelt eisen t.a.v. o.a. duurzaamheid op vlak van milieu en sociaal. Hoe kijkt u hier tegenaan? Wat zijn uw ervaringen?
- Welke andere adviezen heeft u voor de aanbestedende dienst m.b.t. deze aanbesteding?
- Is er in het (recente) verleden een aanbesteding gepubliceerd die (positief of negatief) opviel? Zo ja, waarom en wat kan de aanbestedende dienst hier van leren?

3.2 Uitkomst gesprekken

3.2.1 Met betrekking tot de inhoud van de voorgenomen opdracht

Op maat werken

De Belastingdienst, SSO O&P afdeling Instroom werkt voor Belastingdienst. Douane en Toeslagen. De assessmenttests worden afgenomen via een eigen platform¹. De assessmentpsychologen van afd. Instroom stellen het af te nemen assessments samen, los van het aanbod van de portalleverancier. De assessmentpsychologen zijn hierdoor in staat om specifieke tests toe te passen. Ook schrijven de assessmentpsychologen van de Belastingdienst de rapportages volledig zelf. Deze werkwijze blijft in de toekomstige contract gehandhaafd. De Belastingdienst zoekt daarom vooral een 'broker' die tests beschikbaar kan stellen via het assessmentplatform. Het zal daarbij in veel gevallen gaan om eigen tests en aanvullende tests van andere testuitgevers.

De psychologische testcategorieën die de SSO O&P afdeling Instroom uitvraagt, zijn alle beschikbaar op de markt. Op maat werken staat centraal voor de deelnemers. Niet alle deelnemers bieden alle gevraagde testcategorieën aan, maar zij zien wel de mogelijkheid assessmenttests in de categorieën zelf te ontwikkelen of deze in te kopen van andere leveranciers en aan te bieden op het platform (testportal) van de Belastingdienst. Daarmee lijken er verschillende partijen in de markt die een brokerrol zouden kunnen vervullen.

Assessmenttests

Er zijn tal van verschillende soorten testen, de één duurt langer dan de ander. Deelnemers bieden adaptieve en niet-adaptieve testen aan. Er wordt gewerkt met vragenlijsten, rollenspellen, situational judgementtests (SJTs), (digitale) postbakttest etc. Sommige van de deelnemers bieden ook proctoring aan bij bepaalde testen. Op deze manier kunnen testen ook thuis worden gemaakt door participanten, zonder dat zij op locatie aanwezig hoeven te zijn en/of er een medewerker van de organisatie nodig is.

Certificering

- Bij de uitvraag van assessmenttests wordt vaak om een COTAN²-certificering gevraagd, zodat leveranciers kunnen aantonen dat hun testen een bepaalde mate van kwaliteit bezitten. Het laten goedkeuren van testen door de COTAN is een langdurig proces. Momenteel kunnen ook geen nieuwe tests worden aangeboden aan COTAN voor certificering. Uit de gesprekken is gebleken dat niet alle deelnemers bezitten over een COTAN-certificering van hun assessmenttests. Dit betekent niet dat de testen die zij aanbieden niet van kwaliteit zijn. Veel deelnemers werken namelijk ook internationaal en de COTAN is een certificering die alleen in Nederland geldt, waardoor voor testen buiten Nederland een dergelijke certificering niet nodig is. In België bijvoorbeeld is er geen 'COTAN' actief. In Denemarken en Zweden wordt gewerkt met een ander keurmerk, namelijk DNV.

¹ Dit platform is onlangs via een Europese aanbesteding ingekocht met een contractuele vaste looptijd tot in elk geval 1 januari 2028. De provider van het platform is: Assessio Bloom

² Commissie Testaangelegenheden Nederland

Ieder land heeft zo zijn eigen certificering en het is lastig om als leverancier aan alle certificeringen van alle verschillende landen te voldoen. Op deze manier worden de meeste testen ontwikkeld aan de hand van standaarden.

Inclusie en diversiteit

Inclusie en diversiteit staan erg hoog in het vaandel bij de deelnemers. Er wordt door bepaalde deelnemers onderzoek gedaan naar cultuureffecten. Op deze manier kunnen er betere testen ontwikkeld worden. Redeneertesten komen goed uit onder diversiteit en ook is variatie mogelijk naar aanleiding van verschillende doelgroepen. Tevens wordt bij de testen met betrekking tot inclusie en diversiteit rekening gehouden met normen en waarden, taal, functiebeperkingen etc.. De gedachtegang is dat de testen voor iedereen toegankelijk moeten zijn. Vaak is het ook zo dat voor het testen van bepaalde capaciteiten van een persoon het beter is de test in eigen taal te faciliteren, omdat op deze manier de capaciteiten van een persoon beter getest kunnen worden, dit omdat hij een bepaalde taal minder goed machtig is. Indien een test alsnog bijvoorbeeld in het Nederlands gegeven zou worden, wordt de persoon namelijk afgerekend op taal en kan hij zijn capaciteiten ook niet tot volle uiting brengen. Indien men taal zou willen meten kan namelijk een taaltoets worden afgenomen.

Tarieven

Deelnemers beprijsen hun diensten op verschillende manieren, namelijk:

- Via een eenmalige fixed fee;
- Via een abonnement of licentie voor gebruik van platform, eventueel daaraan gekoppeld een maximum aantal tests ('cap');
- Een (eenheids)prijs per test (pay per click) of per prijs per hoofd, achteraf in rekening gebracht. Eventueel met (staffel)korting;
-
- Via een strippenkaart/credits.

Het in rekening brengen van een prijs per test of hoofd brengt veel administratieve lasten met zich mee. De abonnementsvorm lijkt een meer toekomstvast model te zijn. Dat past ook in het SaaS-denken.

3.2.2 Met betrekking tot de markt

De Nederlandse markt voor het leveren van assessmenttests bestaat vermoedelijk uit zo'n 10 tot 20 marktpartijen. De markt is niet alleen beperkt tot Nederland. Dat blijkt, aan deze marktconsultatie heeft ook een Belgische marktpartij deelgenomen en hebben enkele grote en van oorsprong buitenlandse bedrijven deelgenomen (bijvoorbeeld AON en Talogy). Er lijkt een groeiend aantal internationale (global) marktpartijen zich op de Nederlandse markt te hebben gevestigd, waaronder Assessio Bloom, AON, Talogy, Korn Ferry, SHL.

De markt bestaat uit enkele grote (global) bedrijven zoals voornoemde internationale bedrijven en daarnaast enkele Nederlandse bedrijven waaronder LTP, GITP, Leeuwendaal. Daarnaast zijn er ook meerdere kleine spelers actief zoals: Construct Bedrijfspsychologie, van der Maesen /Koch, TestGorilla, NOA, Cebir. De markt wordt door deelnemers beschreven als divers en versnipperd.

De meeste deelnemers aan deze marktconsultatie zijn bekend met de Nederlandse (Rijks)overheid doordat zij diensten leveren aan een of meerdere rijksorganisaties. En voor zover zij dat (nog) niet zijn

Met opmerkingen [DM1]: Dit heb ik verplaatst naar achteren

Met opmerkingen [DM2]: verplaatst

geeft een aantal deelnemers aan de Rijksoverheid en/of Belastingdienst, Douane en Toeslagen als klant te willen bedienen.

Onderscheidende kenmerken van marktpartijen zijn:

- Functionaliteiten van het assessmentportal
- Talentmanagementprogramma
- Ontwikkeling van eigen tests
- Aanbod van specifieke tests, zoals bijvoorbeeld dark sides
- Breed aanbod van tests
- Database (internationaal)
- Diversiteit en inclusie Academische samenwerkingen
- Aanbod van psychologen of assessoren
- Beschikking over een (internationale) dataset waaruit profielen en voorspellende waarden kunnen worden afgeleid.

Als ontwikkelingen in de markt zijn onder andere genoemd:

- Een grote ontwikkeling is de gamification van assessmenttests. Op basis van een spel worden bepaalde capaciteiten en/of vaardigheden van assessoren getest. Zulke testen zien er leuk uit, maar in de praktijk blijkt wel dat deze testen lastig te ontwikkelen zijn, niet voldoende robuust en/of statistisch onderbouwd. Indien achteraf blijkt dat de ontwikkeling van het 'spel' niet goed is, kost dit veel geld om het te verbeteren.
- In lijn met bovenstaande, tests moeten korter, sneller en leuker. Dat leidt ertoe dat tests worden verkort. Of dat er meer adaptieve tests worden toegepast die sneller doorlopen kunnen worden doordat de test zich aanpast aan de gegeven antwoorden.
- Toezicht bij het online afleggen van tests (o.a. proctoring)
- Actuele thematiek vindt z'n weg in de tests: inclusiviteit, bias-free (cultuurneutraal), toxic leadership, derailers of dark sides.
- Artificial intelligence (AI) speelt nog een kleine rol. Bijvoorbeeld, de snelheid van testopgaves zodat er geen gebruik kan worden gemaakt van ChatGPT. Hoe AI zich verder gaat ontwikkelen in dit vakgebied is nog niet duidelijk.
- Data. Er wordt door middel van tests heel veel data verzameld, ook op internationale schaal.
- Gegeven tekorten op de arbeidsmarkt verschuift het ook naar skill-based assessments en CV-vrij werven.

Andere ontwikkeling is dat bedrijven, gevoed door data, zich ontwikkelen van traditioneel assessmentbureau of testaanbieder tot een aanbieder van een meer integrale dienst die zij omschrijven als 'talent management' of 'employee journey'. Het aanbieden van assessments is daar slechts onderdeel van. Met name ook de global spelers begeven zich op deze markt.

De marges in de markt worden voornamelijk verkregen met diensten die samenhangen met het (functionaliteiten van) het portal, met integraal talent management en HR-resources en/of het aanbieden van assessoren/psychologen. Het slechts aanbieden van tests alleen is een minder aantrekkelijk verdienmodel. Daar zit weinig opslag op. Zeker als de marktpartij ook fungeert als broker en tests aanbiedt van andere uitgevers. En als er gekoppeld moet worden met het platform van een andere partij dan moet daarover vaak ook nog een fee worden afgedragen van tien tot twintig procent.

3.3.3 Met betrekking tot inkoop

De potentiële omvang van de opdracht – Belastingdienst, Douane en Toeslagen – lijkt voor marktpartijen een interessante opdracht. Ook wordt door sommigen genoemd dat meedoen aan de aanbesteding een kans biedt om bij de Nederlandse overheid binnen te komen.

Hierbij moeten wel een aantal kanttekeningen worden gemaakt:

- Er is sprake van inkoop van alleen tests. Over een portaal beschikt de Belastingdienst immers al.
- Ook wordt er binnen de aan te besteden opdracht geen assessoren of psychologen ingehuurd. De opdracht is daarmee minder omvangrijk dan wanneer het een meer integrale dienst zou betreffen.
- Het beschikbare portaal waaraan gekoppeld moet worden is van een concurrerende marktpartij. Hoewel de koppeling eenvoudig technisch te realiseren is (api), geven marktpartijen aan terughoudend te zijn met dergelijke koppelingen. De voorwaarden m.b.t. digitale veiligheid (penetration test), privacy (AVG), aansprakelijkheid zullen in dat geval goed tussen partijen moeten worden vastgelegd.

Gunningscriterium kwaliteit

Voor het gunningscriterium 'kwaliteit' zijn bepaalde ideeën gegeven met betrekking tot het uitvragen van een casus. Hierbij valt te denken aan het uitvragen van een plan van aanpak met betrekking tot het uitvragen van nieuwe assessmenttest, hoe deelnemers bepaalde casuïstiek aanpakken, de validiteit van assessmenttests en hoe inclusie en diversiteit in de assessmenttests worden verwerkt door de deelnemers.

Aandachtspunten voor inkoop

- Knip tussen platform en het aanbieden van tests (broker) zou kunnen bijdragen aan beperkte concurrentie in de markt voor de opdracht van Belastingdienst. Veel marktpartijen bieden een eigen platform aan. Het aanbieden van tests alleen als broker lijkt een minder interessante opdracht. Daarbij geldt dat marktpartijen voor het aanbieden van tests zullen moeten koppelen met het platform dat de Belastingdienst gecontracteerd heeft (Assessio Bloom). Marktpartijen zien daarbij extra hobbels met betrekking tot onder andere privacy, digitale veiligheid, data-opslag en aansprakelijk. En ook is er sprake van een 'overlap' in testinstrumenten omdat Assessio Bloom zelf ook aanbieder is van tests en deze daardoor mogelijk goedkoper zou kunnen aanbieden.
- COTAN-certificering van tests is een indicatie voor de overall kwaliteit van een test, maar betekent niet per se dat de test op elk onderdeel goed is. Ook heeft het certificeringsproces van een test door COTAN een lange doorlooptijd. Daardoor worden ook niet alle ontwikkelde tests aangeboden aan COTAN. Ook is COTAN alleen actief op de Nederlandse markt.
- De uitvraag die de Belastingdienst wil doen is complex. Er zijn kleinere en grotere spelers op de markt. Bij de uitvraag moet rekening gehouden worden met hoe het verschil in kwaliteiten en capaciteiten van de deelnemers objectief vergeleken kan worden zodat een gelijk speelveld gewaarborgd blijft.