



Ministerie van Justitie en Veiligheid

## **Bijlage E1 Deelnemer en inhuurbehoefte, Perceel 1 KI&S**

# Europese aanbesteding

**Inhuur flexibele arbeidskrachten op basis van een  
Uitzendovereenkomst ten behoeve van Belastingdienst en  
Dienst Toeslagen (IFA Belastingdienst Massaal 2025)**

Kenmerk IUC DJI/INEA/NA/2024-03

Versie Publicatie aanbesteding

## 1 Deelnemersbeschrijving

### 1.1 Klantinteractie & -Services (KI&S)

In het jaarplan van de Belastingdienst staat de boodschap 'bouwen aan vertrouwen' centraal. Vanuit KI&S leveren we hierin een belangrijke bijdrage, wij zijn verantwoordelijk voor de informatievoorziening en interactie met burgers en bedrijven, onze klanten. De informatievoorziening en interactie vindt plaats via verschillende kanalen, namelijk de website, social media, verschillende portals en de BelastingTelefoon. We leveren onze diensten vanuit het perspectief van burgers en bedrijven, door samen met onze omgeving proactief onze dienstverlening te verbeteren. KI&S wil burgers en bedrijven snel en gemakkelijk en in één keer goed helpen.

KI&S draagt bij aan de strategische prioriteiten van de Belastingdienst aan de hand van de volgende strategische prioriteiten:

1. We zorgen er voor dat burgers en bedrijven vaker zelf hun zaken, al dan niet met hulp van derden, met de Belastingdienst kunnen regelen. We ondersteunen hier ook proactief bij. Dit geeft ruimte voor persoonlijke hulp voor degenen die dit echt nodig hebben;
2. Burgers en bedrijven worden in één contact gewoon goed geholpen;
3. Om te komen tot een betere klantervaring, benutten wij de kennis die wij opdoen vanuit de interactie met burgers en bedrijven. Daarmee ontwikkelen en verbeteren we onze processen, producten & werkwijzen;
4. Bij KI&S richten wij onze organisatie en klantprocessen dusdanig in zodat deze efficiënt zijn, eenvoudig te beheersen en flexibel kunnen inspelen op veranderingen;
5. Bij KI&S werkt jong en oud vanuit diverse culturen en achtergronden samen. We zorgen voor een werkklimaat waar onze collega's zich veilig en prettig voelen, met een gezonde werkdruk. Vanuit betrokkenheid, durf, gedrevenheid en met hart voor de samenleving helpen medewerkers om de dienstverlening verder te verbeteren.

KI&S levert passende, deskundige en persoonlijke dienstverlening, met oog voor de menselijke maat. Onze dienstverlening is betrokken, empathisch en toegankelijk. KI&S wil dat burgers en bedrijven snel en gemakkelijk, in duidelijke taal in één keer goed worden geholpen. Burgers en bedrijven weten wat ze van ons kunnen verwachten en wij weten wat burgers en bedrijven nodig hebben. Wij zorgen ervoor dat de stem en signalen van burgers en bedrijven doorklinken binnen de gehele Belastingdienst. Door onze dienstverlening op deze manier vorm te geven levert KI&S een belangrijke bijdrage aan het vergroten van de zelfredzaamheid van burgers en bedrijven, waardoor zij zelfstandig aan hun verplichtingen kunnen voldoen: compliance.

### 1.2 KI&S als organisatie

Voor het verzorgen van het beschreven klantcontact vraagt KI&S om de levering van Uitzendkrachten. Dit klantcontact wordt verzorgd vanuit twee onderdelen van KI&S:

1. BelastingTelefoon: dit betreft veruit het grootste gedeelte van KI&S. Verspreid over zes vestigingen in het land levert de BelastingTelefoon telefonische informatievoorziening en interactie, aan burgers en bedrijven

die het antwoord op hun vraag niet online kunnen vinden of die niet digitaal zijn. Vragen van burgers en bedrijven kunnen gaan over de status van belastingaangiften, belastingaanslagen of -aanvragen, het doen van aangifte of aanvragen van een toeslag. De gevraagde Uitzendkrachten werken hier in de functie van Servicemedewerker, over dit profiel later meer. Veruit het grootste gedeelte van de uitgevraagde Uitzendkrachten zal werkzaam zijn bij de BelastingTelefoon.

2. Digitaal: zorgt voor optimale inzet van de website, social media en de verschillende portals. Uitgangspunt is dat de klant op elk – voor hem of haar geschikt - moment online de zaken met de Belastingdienst kan regelen en daarbij de ondersteuning en informatie krijgt waar op dat moment behoefte aan is. Uitgevraagde Uitzendkrachten zullen werken als Webcaremedewerker binnen onderdeel Digitaal, dit zal slechts een klein gedeelte van het aantal uitgevraagde Uitzendkrachten zijn.

Los van de onderdelen Digitaal en BelastingTelefoon bestaat KI&S uit de onderdelen Kanaal- en Ketenregie en Centrale Functies (bedrijfsvoering). Deze onderdelen zijn voor de uitvraag van Uitzendkrachten niet relevant.

### 1.3 Afgelopen jaren

De afgelopen jaren hebben zich gekenmerkt door verschillende veranderingen. Zoals zo veel organisaties ervaren wij de enorme krapte op de arbeidsmarkt, het kunnen beschikken over voldoende kwalitatief goede medewerkers vormt een grote uitdaging voor KI&S. De kwaliteit van instroom staat onder druk en we hebben te maken met een grote uitstroom. Dit legt druk op de organisatie, in termen van inspanningen die nodig zijn voor het werven, inwerken en opleiden van medewerkers en in het kunnen bieden van een prettig en stabiel werkklimaat. Qua klantvragen zien we dat burgers en bedrijven hoge eisen stellen aan onze dienstverlening, in de maatschappij leeft de behoefte aan persoonlijk contact met de Belastingdienst en er wordt maatwerk in dienstverlening verwacht. Ook worden burgers en bedrijven steeds mondiger, dit maakt dat emoties, belasting en weerstand toenemen in het klantcontact in de veelvoorkomende functies van KI&S, namelijk Servicemedewerker en Webcaremedewerker.

### 1.4 Profiel van Servicemedewerker

In 2023 is een nieuw functiehuis opgeleverd voor de BelastingTelefoon. In het nieuw beschreven functiehuis zijn werkzaamheden, verwachtingen en profiel van de Servicemedewerker 1, 2 en 3 en de doorgroei naar andere functies vastgelegd. Deze profielen betreffen de functies waarvoor Uitzendkrachten zullen worden uitgevraagd. De Servicemedewerker van dit moment zet zich continu in om de klantbehoefte te voorzien, het juiste en complete antwoord te verstrekken en dat op de klant en zijn of haar situatie af te stemmen. Door de klant centraal te stellen wordt een optimale klantbeleving nagestreefd. Tactvol optreden en omgaan met emoties is cruciaal, evenals kunnen levelen met de klant en het zowel interpersoonlijk als inhoudelijk afstemmen van het antwoord op de gesprekspartner. De Servicemedewerker geeft een stem aan de Belastingdienst en is daarmee ook een visitekaartje voor de Rijksoverheid. Dit brengt met zich mee dat er een relatief groot afbreukrisico bestaat ten aanzien van het imago van de Belastingdienst.

Voor de uitvraag van Servicemedewerkers gaat het om de volgende profielen:

- Servicemedewerker 1 (schaal 6 CAO Rijk);
- Servicemedewerker 2 (schaal 7 CAO Rijk);
- Servicemedewerker 3 (schaal 8 CAO Rijk).

De functieprofielen van Servicemedewerker 1, 2 en 3 zijn de Roepnamen van de FGR-functie: *Medewerker verwerken en behandelen*. Daarnaast zullen incidenteel medewerkers uitgevraagd worden voor het profiel van Teamleider, de operationele leidinggevende op de vestigingen van de BelastingTelefoon. Het uitgevraagde functieprofiel van Servicemedewerker 1, 2 en 3 zijns te vinden in Bijlage E1 'Functiebeschrijving Servicemedewerker 1, 2 en 3'.

#### 1.4.1

##### *Opleidingstraject*

De Servicemedewerker begint met een opleidingstraject van maximaal 16 weken, hier leert de Servicemedewerker alles over de toepassing van fiscale wetgeving en de interne organisatie van de Belastingdienst. Ook ontwikkelt de Servicemedewerker de vaardigheden om burgers en bedrijven op een klantgerichte en professionele manier te woord te staan. Het opleidingstraject bestaat uit een basismodule en opleidingsmodules gericht op specifieke onderwerpen.

In de basismodule maakt de Servicemedewerker kennis met de organisatie en de verschillende taken die de Belastingdienst uitvoert en leren Servicemedewerkers te werken met verschillende systemen voor administratie en informatie. Ook wordt in de basismodule aandacht besteed aan integriteit, een belangrijk onderwerp voor de Belastingdienst en de Servicemedewerker, gezien het vele klantcontact en de toegang tot persoonlijke gegevens. De basismodule is een mengvorm van e-learning, klassikale begeleiding en individuele begeleiding door de trainer (blended learning). De opleiding is alle (werk)dagen van de week (maandag t/m vrijdag), waarbij de Servicemedewerkers alle opleidingsdagen op kantoor aanwezig zijn. Gedurende de klassikale begeleiding kan er geen verlof worden opgenomen.

Na de basismodule krijgt de Servicemedewerker een of meerdere opleidingsmodules gericht op een specifiek onderwerp, bijvoorbeeld Inkomstenbelasting, Toeslagen, Erf- en Schenkbelasting. Het telefoonverkeer bij de BelastingTelefoon is ingedeeld naar deze onderwerpen, zogenaamde 'skills'. Voor deze skills zijn de opleidingsmodules ingericht. Alle opleidingsmodules zijn weer een mengvorm van e-learning, klassikale bespreking en individuele begeleiding, deze worden afgesloten met een theoretische- en/of praktijktest.

Na afloop van het opleidingstraject gaat de Servicemedewerker bellen in de praktijk, in samenwerking met collega's. Hierbij wordt de Servicemedewerker zowel op gebied van gespreksvoering als inhoud begeleid wordt door een coach. Afhankelijk van hoe snel een Servicemedewerker zich ontwikkelt zal een Servicemedewerker steeds zelfstandiger opereren. De leidinggevende ondersteunt de Servicemedewerker in de ontwikkeling en bewaakt de voortgang. Op basis van belresultaten, input van trainers, coaches en meeluistermomenten stroomt een Servicemedewerker door naar de volgende opleidingsmodule.

#### 1.5

##### **Profiel van de Webcare-medewerker**

De Webcare-medewerker is verantwoordelijk voor de online publieke communicatie met burgers en bedrijven. De medewerker beantwoordt berichten en vragen van burgers en bedrijven over allerlei belasting gerelateerde zaken via social media. Hierin is het van belang te realiseren dat alles wat online geplaatst wordt voor iedereen zichtbaar en deelbaar is. Er wordt meegelezen door journalisten, politici en kritische burgers. Dit zie je terug in tweets die gedeeld worden op nieuwsmedia of waar reacties van journalisten of BN'ers op komen. Het afbreukrisico van het werk bij Webcare is daarom groot. De Webcare-medewerker moet zich bewust zijn van de positieve en negatieve impact die de inzet van sociale media op het imago van de Belastingdienst kan hebben.

Het uitgevraagde functieprofiel van Webcare-medewerker is te vinden in Bijlage E1 'Functiebeschrijving Medewerker Webcare (schaal 8 cao Rijk)'. Zoals al genoemd is de BelastingTelefoon veruit het grootste gedeelte van KI&S, hier zal dan ook het grootste gedeelte van de uitvraag naar Uitzendkrachten plaatsvinden.

## 1.6 Partnerschap

Met deze aanbesteding zetten wij in op het selecteren van de best passende uitzendpartners om ons te helpen met onze uitdagingen op het gebied van instroom en behoud van uitzendkrachten en medewerkers. Uitzendpartners die ons helpen met het werven en selecteren van voldoende medewerkers met de juiste kwaliteiten. Deze medewerkers moeten in staat zijn hun werk goed te doen en de burgers en bedrijven van Nederland te helpen met hun klantvragen. Het is belangrijk dat deze medewerkers passen bij KI&S en willen bijdragen aan het realiseren van onze doelstellingen. Ook willen we medewerkers die willen leren en doorgroeien, eerst binnen KI&S en wellicht daarna naar andere onderdelen van de Belastingdienst of de Rijksoverheid. We zoeken uitzendpartners die, in de huidige krappe arbeidsmarkt, voor ons de best passende doelgroepen medewerkers voor ons in kaart brengen, werven en selecteren.

We beseffen ons dat dit het nodige vraagt van onze uitzendpartners, maar ook van ons als werkgever. Wij als KI&S moeten zorgen dat medewerkers zich welkom en thuis voelen, medewerkers goed kunnen werken en zich goed kunnen ontwikkelen. We zijn ons bewust van onze eigen verantwoordelijkheid en spannen ons maximaal in om een goed werkgever te zijn. In leiderschap, in het bieden van een stabiel en prettig werkklimaat, bieden van doorgroeimogelijkheden, bieden van goede arbeidsvoorwaarden, etc. Met deze aanbesteding zoeken we naar uitzendpartners die met ons een partnerschap willen aangaan, zodat we samen onze expertise en ervaring effectief kunnen inzetten. Zo realiseren we samen dat KI&S haar rol kan vervullen, voor de Belastingdienst als organisatie en daarmee voor alle burgers en bedrijven in Nederland.

## 1.7 Kwaliteit

Om als KI&S passende, deskundige en persoonlijke dienstverlening te kunnen bieden zijn onze medewerkers cruciaal. Zoals reeds beschreven besteden we daarom veel tijd aan het inwerken en opleiden van onze medewerkers. Het is belangrijk dat deze medewerkers passen bij KI&S en willen bijdragen aan het realiseren van onze doelstellingen. Om met elkaar te kunnen sturen op het behalen van onze doelstellingen, zetten we de volgende Performance Indicators in, zie ook het Programma van Eisen:

### *Startgraad (Doelstelling 95% of hoger)*

Dit betreft het aantal medewerkers dat start in de opleiding ten opzichte van het aantal medewerkers dat aangenomen is door de uitzendpartner. We hanteren hier de doelstelling van 95% of hoger. We verwachten dat onze uitzendpartners met de juiste werving en selectie van medewerkers deze doelstelling behalen.

### *Opleidingsrendement 6 maanden (80% of hoger)*

Het aantal medewerkers dat 6 maanden na start van de opleiding nog bij ons werkzaam is, ten opzichte van het aantal in de opleiding gestarte medewerkers. De doelstelling is hier 80% of hoger. We verwachten dat onze uitzendpartners met de juiste werving, selectie en begeleiding van medewerkers deze doelstelling behalen.

### *Opleidingsrendement 12 maanden (70% of hoger)*

Het aantal medewerkers dat 12 maanden na start van de opleiding nog bij ons werkzaam is, ten opzichte van het aantal in de opleiding gestarte medewerkers. We

hanteren hier een doelstelling van 70% of hoger. We verwachten dat onze uitzendpartners met de juiste werving, selectie en begeleiding van medewerkers deze doelstelling behalen.

### **1.8 Hybride werken**

Binnen de Belastingdienst geldt hybride werken als de vanzelfsprekende manier van werken. Als medewerker kies je bewust waar, wanneer en met wie je (samen)werkt. Deze mogelijkheden bestaan er ook binnen KI&S, we zien echter dat een Servicemedewerker in het eerste jaar veel tijd spendeert aan opleiding, begeleiding, coaching en het leren kennen van elkaar. Dit vindt in principe op kantoor plaats. Richting het eind van het eerste jaar als Servicemedewerker komen er meer mogelijkheden om op gezette tijden thuis te werken. Overigens vragen we van onze uitzendpartners ook om wekelijks enkele dagen aanwezig te zijn op onze vestiging(en), om op een laagdrempelige manier aanspreekbaar te zijn voor de Uitzendkrachten voor vragen of bespreekpunten. Zie hiervoor ook het Programma van Eisen.

### **1.9 Weerbaarheid**

De afgelopen jaren is de Belastingdienst geconfronteerd met verschillende concrete signalen van mogelijke corruptie en ondermijning binnen de organisatie. Met het oog op een toenemend gevoel van onveiligheid bij medewerkers en de verantwoordelijkheid van ons als werkgever voor de bescherming van onze medewerkers is het programma Weerbaarheid tegen Ondermijning Belastingdienst opgezet. Doelstelling van het programma is om de medewerkers van de Belastingdienst weerbaarder te maken tegen corruptie en ondermijnende criminaliteit. Maatregelen die zijn genomen richten zich op het bewustzijn bij medewerkers, toegang tot gegevens en beveiliging van medewerkers en gebouwen. Uitzendkrachten en/of medewerkers in de voor KI&S uitgevraagde functieprofielen hebben allen toegang tot persoonlijke informatie van burgers en bedrijven. Samen met de uitzendpartners willen we komende jaren bepalen wat de beste maatregelen zijn om onze medewerkers te beschermen, zodat we samen zorgen dat deze medewerkers weerbaarder zijn tegen corruptie en ondermijnende criminaliteit. Uitwerking en afspraken hierover worden vastgelegd in de Dienstspectifieke Afspraken (DSA).

## 2 Inhuurbehoefte

### 2.1 Omvang gespecificeerd per functie(groep) / schalen

#### *Functiehuis en schalen*

De Deelnemer en Opdrachtnemers maken te allen tijde gebruik van het Functiegebouw Rijk (FGR) en de FGR-functienamen (zie bijlage F). De historische en toekomstige inhuur richt zich op functies van schalen 1 tot en met 12.

#### *Historische inhuur versus toekomstige inhuur*

De inhuurcijfers van de laatste jaren, zie bijlage H1 'Historische inhuurgegevens' laten zien dat de inhuur omvang de laatste jaren stabiel is geweest. De toekomstige inhuur die valt onder de met de aanbesteding af te sluiten Raamovereenkomst, zal naar verwachting dalen ten opzichte van de historische inhuur. Hiervoor zijn de volgende ontwikkelingen van belang:

- De BelastingTelefoon kent een meerjarig formatief kader dat lager ligt dan het huidige aantal medewerkers dat de Belastingtelefoon op dit moment aan uitzendkrachten heeft;
- Kort voor het betreffende jaar wordt duidelijk hoeveel budget de Belastingtelefoon boven het meerjarig formatief kader krijgt;
- Het gemiddelde aantal bij KI&S werkzame uitzendkrachten lag de afgelopen jaren tussen de 1.000 en 1.100 per jaar;
- Als Belastingdienst en KI&S streven we er naar dat burgers en bedrijven de antwoorden op hun vragen steeds meer zelf online kunnen vinden. Dit leidt tot een dalend aantal telefoontjes en dus ook aan een lagere behoefte aan inhuur van Uitzendkrachten;
- De afgelopen jaren zien we echter ook onvoorziene omstandigheden (bv. Corona, Box-3) die extra telefoonverkeer opleveren. Hier wordt op dat moment extra budget voor toegekend;
- Zoals al beschreven hebben we te maken met een enorm krappe arbeidsmarkt, daarom willen we de samenwerking met onze uitzendpartners verder optimaliseren. Daarnaast onderzoeken wij of andere wervingskanalen ons kunnen ondersteunen in het vervullen van onze wervingsbehoefte. In dat kader is er in 2024 een pilot gestart om als Belastingdienst zelf onze eigen Servicemedewerkers te werven. Dit gaat vooralsnog om kleine aantallen medewerkers;
- Voor Webcare worden gelijkblijvende aantallen verwacht als in de afgelopen jaren.

#### *Raming*

De raming van de totale toekomstige inhuur omvang onder de beoogde Raamovereenkomst staat in paragraaf 1.9.5 Beschrijvend Document. De verwachting is dat de verdeling van de totale inhuur over de verschillende functies / schalen naar rato hetzelfde blijft ten opzichte van de historische inhuur. Het is echter mogelijk dat de daadwerkelijke inhuur(verdeling) gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst afwijkt.

#### *Vaste uren omvang / flexibiliteit*

De Nadere Overeenkomsten op basis waarvan Uitzendkrachten worden ingezet hebben een vaste uren omvang. Voor historische informatie over het aantal gewerkte uren per week zie bijlage H1, 'Historische inhuurgegevens'. De verwachting is dat dit in de toekomst niet zal wijzigen. Er is geen sprake van inzet op basis van een wisselend aantal uren per week.

### *Omvang overname / indiensttreding Uitzendkrachten*

Deelnemer biedt Uitzendkrachten na 12 tot 18 maanden de mogelijkheid om in vaste dienst te treden bij de Deelnemer.

### *Locaties en zwaartepunten*

Er worden Uitzendkrachten gevraagd voor verschillende Locaties verspreid over Nederland. Gedetailleerde informatie over de historische inhuur per Locatie staat in bijlage H1, 'Historische inhuurgegevens'. De verwachting is dat de toekomstige inhuur op de verschillende locaties vergelijkbaar zal zijn met de historische inhuur.

<b>Vestiging</b>	<b>Functie</b>	<b>Onderwerpen</b>	<b>Aantallen medewerkers per vestiging op 1 jan 2024</b>
<b>Apeldoorn &amp; Serviceteam Herstel Toeslagen</b>	Servicemedewerkers 1, 2 en 3	Auto Ondernemingen Toeslagen	287
<b>Eindhoven</b>	Servicemedewerkers 1, 2 en 3	Ondernemingen Helpdesk Intermediairs	183
<b>Groningen &amp; Serviceteam Herstel Toeslagen</b>	Servicemedewerkers 1 en 2.	Toeslagen Particulieren	176
<b>Heerlen</b>	Servicemedewerkers 2 en 3	Buitenland (Duits en Engels op B2 niveau vereist)	86
<b>Hengelo</b>	Servicemedewerkers 1, 2 en 3	Particulieren Toeslagen	215
<b>Leeuwarden</b>	Servicemedewerkers 1, 2 en 3	Particulieren Toeslagen	118
<b>Utrecht</b>	Servicemedewerkers 1, 2 en 3	Webcare	16

### *Instroom in functies*

Uitzendkrachten starten (met uitzondering van Heerlen) in de functie van Servicemedewerker 1. Doorstroom naar de functie van Servicemedewerker 2 of 3 vindt doorgaans na 1 tot 1,5 jaar plaats. Bij Locatie Heerlen gelden aanvullende eisen voor wat betreft het profiel van Servicemedewerker, hier is kennis van Duits en Engels op B2-niveau vereist. Medewerkers stromen hier in als Servicemedewerker 2.

### Aantallen

Op basis van het verwachte aantal telefoontjes en de hierboven beschreven ontwikkelingen kan de volgende inschatting worden gemaakt over het aantal Uitzendkrachten en uren die de BelastingTelefoon verwacht nodig te hebben de komende jaren volgens het nu beschikbare kader.

Jaar	In personen	In uren
2025	137,5	167.566
2026	825	1.005.400
2027	825	1.005.400
2028	825	1.005.400
2029	825	1.005.400
2030 (optiejaar)	825	1.005.400
2031 (optiejaar)	687,5	837.833

### Disclaimer:

- Het aantal uur per jaar is de geraamde waarde van de Raamovereenkomst en niet de maximale omvang (doelwaarde).
- De beschreven aantallen zijn gebaseerd op het meerjarig kader dat is toegekend aan KI&S. De afgelopen jaren zien we dat het budget uiteindelijk wordt opgehoogd omdat er meer werk voor de BelastingTelefoon is dan meerjarig is ingeschat. De BelastingTelefoon heeft daardoor gemiddeld 1000 tot 1100 uitzendkrachten per jaar in dienst gehad de afgelopen jaren met een goede kans dat dit de komende jaren ook zal gebeuren. (Zie ook de eerdergenoemde tekst bij historische versus toekomstige inhuur).

### Uitstroom

De BelastingTelefoon kent een hoog percentage uitstroom in de eerste 3 maanden, daarom is er een groter aantal Uitzendkrachten nodig om de bovengenoemde aantallen Uitzendkrachten het hele jaar door voor de Belastingtelefoon aan het werk te hebben. De totale uitstroom in het eerste jaar lag de afgelopen jaren op ongeveer 50%. Uitstroomredenen zijn divers, zo hebben medewerkers niet de vaardigheden of niveau om door de opleiding te komen, hadden zij een andere verwachting van de functie van Servicemedewerker, hebben zij onvoldoende motivatie om te ontwikkelen in de functie, etc. Zoals al eerder genoemd leggen alle inspanningen om te werven, op te leiden en te begeleiden een grote druk op de organisatie. Dit geeft de noodzaak aan voor het genoemde en gewenste partnerschap dat wij willen aan gaan, om samen te zorgen dat kwaliteit van instroom toeneemt en medewerkers langer bij ons blijven werken. Zo kunnen we samen realiseren dat KI&S de dienstverlening kan leveren die gevraagd wordt.