



Belastingdienst

BIJLAGE 12. MARKTCONSULTATIE VERSLAG

Uitbesteden DT KOT
(IUC24-734)

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	3
1.1	Proces en deelname.....	3
2.	Inzichten en conclusies.....	3
2.1	Uitbesteding van het DT KOT-proces als resultaatverplichting.....	3
2.2	Verwerking van handmatige posten binnen gestelde termijn	4
2.3	Burgerbeloftes.....	5
2.4	Binnen of buiten Toeslagen Verstrekkingen Systeem (TVS) werken.....	5
2.5	Algemene input en advies.....	6

1. Inleiding

Ter voorbereiding op de aanbesteding 'Uitbesteden DT KOT' is een marktconsultatie uitgevoerd. Deze aanbesteding werd uitgevoerd in opdracht van Dienst Toeslagen. Een belangrijk onderdeel van deze voorbereiding is inzicht krijgen in de markt die kan voorzien in de behoefte van Dienst Toeslagen. Het beeld van de markt wordt mede gevormd door deze marktconsultatie en optionele verdiepende gesprekken. In dit verslag treft u een weergave van het doorlopen proces, de onderwerpen die hierin aan bod zijn gekomen en de belangrijkste inzichten en conclusies die uit deze marktconsultatie naar voren zijn gekomen.

1.1 Proces en deelname

De marktconsultatie bestond uit een openbare schriftelijke consultatie en een reeks aan verdiepende gesprekken. Op 15 november 2024 is de schriftelijke openbare marktconsultatie gepubliceerd op TenderNed. De marktconsultatie en de daarbij gepubliceerde documenten kunt u raadplegen via: [Uitbesteden DT KOT \(Dienst Toeslagen\)](#)

In totaal hebben 12 marktpartijen deelgenomen aan deze marktconsultatie, door het beantwoorden van een schriftelijke vragenlijst.

Na de schriftelijke ronde zullen op 14 en 15 januari 2025 verdiepende gesprekken gevoerd worden met partijen die deelgenomen hebben aan de marktconsultatie. Hier zullen aanvullende vragen gesteld worden ter aanscherping/verduidelijking van de verkregen antwoorden.

De vanuit de marktconsultatie verkregen inzichten zijn verwerkt in de aanbestedingsdocumenten. Bij het doorvertalen hiervan is steeds een weloverwogen afweging gemaakt tussen de gewenste behoefte enerzijds en het borgen van de mededinging anderzijds.

De consultatieronde, naar aanleiding van de op 14 november 2024 gepubliceerde marktconsultatie liep tot en met 20 december 2024 12:00.

2. Inzichten en conclusies

Onderstaand zijn per onderwerp van de marktconsultatie de belangrijkste inzichten en conclusies weergegeven.

2.1 Uitbesteding van het DT KOT-proces als resultaatverplichting

Uit de marktconsultatie blijkt dat de uitvoering van de opdracht binnen een resultaatverplichting sterk afhankelijk is van het opstellen van duidelijke werkprocessen, het gebruik van meetbare KPI's en het inzetten van geautomatiseerde tools om de efficiëntie te verbeteren. De partijen stellen voor een flexibel projectteam samen te stellen dat kan opschalen afhankelijk van de werkvoorraad, met regelmatige voortgangsrapportages en duidelijke communicatie. Risicomanagement en kwaliteitscontrole zijn van groot belang, evenals de training van medewerkers. Daarnaast wordt de nadruk gelegd op klantgerichte communicatie, vooral naar kwetsbare groepen, om klanttevredenheid te verhogen en bezwaren te verminderen. De aanpak richt zich dus op heldere processen, flexibele bemensing, efficiëntie, risicobeheer en klantgerichte communicatie.

De kwaliteit van het DT KOT-proces wordt door de bevroagde bedrijven geborgd door een gestructureerde aanpak die draait om samenwerking, procescontrole en voortdurende verbetering. De inzet van ervaren professionals is essentieel, waarbij zowel junior als senior beoordelaars worden ingezet voor het verwerken van reguliere en complexe posten. Processen worden vooraf grondig gevalideerd, en tussentijdse evaluaties zorgen voor bijsturing bij afwijkingen. Medewerkers worden specifiek getraind op het DT KOT-proces, met nadruk op wettelijke eisen en klantgerichte communicatie. Kwaliteitscontroles, waaronder steekproeven en geautomatiseerde foutdetectie, zorgen voor het vroegtijdig identificeren van afwijkingen. Verder wordt er continue feedback verzameld, en worden verbeteringen doorgevoerd op basis van die feedback. Een goede samenwerking met de opdrachtgever is hierbij cruciaal, hieronder vallen regelmatige rapportages en transparante communicatie over trends en kwaliteitsverbeteringen. Het resultaat dat hieruit voortvloeit zal een stabiel, betrouwbaar en consistent proces zijn dat goed inspeelt op zowel de gestelde eisen als onvoorziene uitdagingen.

De businesscontinuïteit van hun eigen organisatie wordt door de bevroagde bedrijven over het algemeen geborgd via een gestructureerde aanpak van flexibiliteit, back-upsystemen en samenwerking. Ze maken hierbij gebruik van gekwalificeerde professionals en flexibele teams om snel in te spelen op veranderingen, terwijl back-upsystemen en gestandaardiseerde processen verstoringen minimaliseren. De bedrijven werken met gedetailleerde bedrijfscontinuïteitsplannen, waarin risico's worden

geïdentificeerd en acties worden vastgesteld. Medewerkers worden getraind op flexibiliteit en stressbestendigheid. Voor heldere communicatie en gezamenlijke planning is samenwerking met de opdrachtgever hierbij essentieel. Hierdoor blijven de organisaties veerkrachtig, zelfs bij onverwachte verstoringen, en kan de continuïteit van de dienstverlening gewaarborgd blijven.

De bedrijven die deelgenomen hebben aan deze marktconsultatie benoemde diverse uitdagingen bij het uitbesteden van deze opdracht als resultaatverplichting. De belangrijkste uitdagingen die werden genoemd, zijn het waarborgen van kennisoverdracht tussen interne en externe teams, het effectief samenwerken met de opdrachtgever, en het omgaan met de complexiteit van dossiers en systemen. Verder speelt de tijdigheid en volledigheid van informatieverstrekking door de opdrachtgever een belangrijke rol, evenals de capaciteit om snel op pieken in werkdruk te reageren.

Om deze uitdagingen aan te pakken, stellen de bedrijven verschillende oplossingen voor. Het opstellen van gedetailleerde werkafspraken en implementatieplannen, met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, wordt gezien als essentieel voor een gestructureerde samenwerking. Daarnaast wordt veel nadruk gelegd op training en opleiden van medewerkers, evenals het inzetten van flexibele capaciteiten om snel op veranderingen in werkdruk te kunnen reageren. Ook wordt het belang van duidelijke procesafspraken, geautomatiseerde tools en dashboards voor real-time voortgangsmonitoring benadrukt. Tot slot wordt het starten met een pilotfase geadviseerd, zodat de opgedane kennis kan bijdragen aan de verdere optimalisatie van het proces.

Veel bedrijven geven aan in principe geen onderaannemers in te schakelen, tenzij specifieke expertise vereist is die intern niet beschikbaar is. Wanneer onderaannemers wel worden ingezet, ligt de regie en kwaliteitsborging altijd bij de hoofdaannemer. Bedrijven benadrukken het belang van duidelijke contractuele afspraken, prestatie-indicatoren (PI's en KPI's), en regelmatige audits om de kwaliteit te waarborgen. Daarnaast wordt vaak gebruikgemaakt van gezamenlijke systemen en gestandaardiseerde processen om consistentie te garanderen. In sommige gevallen werken onderaannemers op dezelfde locatie als het kernteam om de samenwerking te bevorderen.

Op de vraag of de marktpartijen zelf nog andere ideeën hebben over de wijze van uitbesteden van deze behoefte benadrukken ze de waarde van een resultaatgerichte benadering voor deze opdracht, die samenwerking en transparantie bevordert. Er is brede steun voor een flexibele aanpak, waarbij de opdrachtnemer verantwoordelijk is voor het behalen van de beoogde resultaten, maar met ruimte om processen bij te stellen op basis van ervaringen uit een eventuele pilotfase. Er worden verschillende uitbestedingsmodellen voorgesteld, waaronder volledige uitbesteding, inbesteden met intern personeel, en hybride insourcing, waarbij een extern team werkt onder toezicht van de opdrachtnemer volgens eigen werkprocessen. Dit biedt een goede balans tussen ontzorging van de opdrachtgever en verantwoordelijkheid voor de opdrachtnemer. Wat betreft prijsmodellen stellen de partijen diverse opties voor, zoals resultaatverplichting, uur x tarief voor aanvullende werkzaamheden, en transactionele prijsmodellen die flexibiliteit bieden wanneer de omvang van de werkzaamheden onzeker is. Daarnaast wordt een pilotfase aanbevolen om de haalbaarheid en efficiëntie van de uitbesteding te testen en de samenwerking verder te optimaliseren.

Voor een succesvolle uitvoering van de opdracht met resultaatverplichting gaven marktpartijen aan dat zij van de opdrachtgever onder andere duidelijke doelstellingen en meetbare KPI's nodig hebben. Tijdige toegang tot IT-systemen, hardware en trainingsmaterialen werd ook vaker genoemd. Ze benadrukten het belang van een heldere beschrijving van de scope, inclusief specifieke informatie over de aard en omvang van de dossiers, en praktische afspraken over verantwoordelijkheden en rollen. Een initiële opleidingsperiode en begeleiding door experts uit de organisatie van de opdrachtgever werden cruciaal geacht, evenals duidelijke richtlijnen voor escalatie en samenwerking. Ook werd het belang van flexibiliteit in KPI's en het evalueren van werkprocessen benadrukt, bijvoorbeeld door een rolling forecast voor de werkvoorraad. Innovaties zoals GenAI en procesautomatisering werden genoemd als mogelijke verbeteringen, afhankelijk van de beschikbare systemen. Transparantie over juridische en financiële risico's, gedeelde risicomodellen en beveiligingsprotocollen voor data en systemen werden als onmisbaar geacht. Deze voorwaarden bieden de opdrachtnemers een stevige basis om kwalitatief hoogwaardige resultaten te behalen, optimaal samen te werken en bij te dragen aan de gestelde doelen.

2.2 Verwerking van handmatige posten binnen gestelde termijn

De reacties van de marktpartijen laten een gedeelde aanpak zien voor het afhandelen van de 16.000 posten binnen 3 tot 6 maanden, waarbij flexibele capaciteitsplanning cruciaal wordt geacht. Een kernteam wordt opgeschaald via een flexpool, ondersteund door gestandaardiseerde werkprocessen en automatisering waar mogelijk, terwijl menselijke expertise leidend blijft bij complexe beslissingen. Training en begeleiding van medewerkers zijn essentieel om snel operationeel te zijn en kwaliteit te waarborgen, terwijl monitoring en voortgangsrapportages zorgen voor sturing en bijsturing. De werkverdeling wordt gestructureerd, waarbij eenvoudige taken worden gescheiden van complexere dossiers. Naast de korte termijn-oplossing wordt ook duurzame procesoptimalisatie nagestreefd, waardoor toekomstige opdrachten efficiënter worden afgehandeld. De verschillende aanpakken benadrukken samenwerking, flexibiliteit en een focus op het behalen van de gestelde doelen binnen de afgesproken termijn.

Uit de marktconsultatie blijkt ook dat de meeste partijen een mix van MBO, HBO en WO-professionals voorstellen, afhankelijk van de complexiteit van de posten en de fasering van de opdracht. Voor reguliere posten worden meestal MBO- of HBO-medewerkers ingezet, terwijl complexere posten vaak door WO- of juridische specialisten worden behandeld. Senior medewerkers, zoals

casemanagers en teamleiders, zijn verantwoordelijk voor kwaliteitsbewaking en processturing, terwijl junior en medior medewerkers de uitvoering verzorgen. Daarnaast worden communicatieadviseurs en klantenservicemedewerkers genoemd voor klantcontact, en in sommige gevallen ook gespecialiseerde rollen zoals data-analisten of letselschade-experts voor complexere posten. In de projectleiding wordt gewezen op de noodzaak van ervaren professionals voor coördinatie en rapportage. De inzet van een flexibele mix van profielen wordt als essentieel gezien om zowel efficiëntie als kwaliteit te waarborgen.

De prijsopbouw voor de gevraagde dienstverlening is volgens de bedrijven afhankelijk van verschillende factoren, waarbij partijen aangeven dat de opdrachtgever specifieke informatie moet leveren om een gedetailleerde prijsopgave te kunnen doen. Dit omvat onder andere de locatie van dienstverlening, opleidingsbehoeften, mate van betrokkenheid, en de complexiteit van de dossiers. De prijsopbouw bestaat vaak uit personeelskosten, overheadkosten, infrastructuurkosten, en soms kosten voor automatisering of opleiding. Daarnaast wordt flexibiliteit in prijsmodellen voorgesteld, zoals het aanbieden van een totaalbedrag of prijs per afgehandelde post. Er wordt ook genoemd dat transactie-gebaseerde prijsmodellen mogelijk zijn, afhankelijk van de complexiteit en het risicoprofiel van de opdracht.

2.3 Burgerbeloftes

Het volgende werd in de marktconsultatie gezegd over het zorgen dat burgers de burgerbeloftes (wij staan voor u klaar; u weet waar u aan toe bent; u krijgt waar u recht op hebt) ervaren. De partijen benadrukken het belang van toegankelijke en bereikbare communicatiekanalen, zoals telefoon, e-mail, live chat en video-gesprekken, waarbij ook buiten kantooruren contact mogelijk is. Medewerkers worden getraind in empathisch, klantgericht communiceren, met aandacht voor het omgaan met emoties en weerstand. Helder en tijdig communiceren wordt als cruciaal gezien. Dit omvat het geven van updates over de voortgang en de verwachte doorlooptijden. Daarbij wordt begrijpelijke taal gebruikt en worden visuele hulpmiddelen, zoals infographics, ingezet. Zorgvuldige besluitvorming op basis van wetgeving is belangrijk. Medewerkers moeten snel en accuraat antwoorden geven. Transparantie over het proces wordt vergroot doordat burgers online toegang krijgen tot burger gegevens en gemaakte beslissingen. Kwaliteitscontrole en feedback van burgers kunnen helpen het proces continu te verbeteren, en er zal in de meeste gevallen een eenvoudig bezwaarproces aangeboden worden. Tot slot wordt er veel aandacht besteed aan de training van medewerkers, zodat ze de burgerbeloftes kunnen omzetten in acties die goed aansluiten bij de bedrijfscultuur van de opdrachtgever. Kortom, de focus ligt op klantgerichtheid, transparantie, en het voorkomen van klachten door duidelijke, proactieve communicatie.

2.4 Binnen of buiten Toeslagen Verstrekkingen Systeem (TVS) werken

In het geval dat ze binnen het systeem van de opdrachtgever werken, waarborgen alle bedrijven informatiebeveiliging en privacy door te voldoen aan strikte richtlijnen en maatregelen die voldoen aan de AVG en relevante certificeringen zoals ISO 27001 en ISO 27701. De meeste bedrijven geven aan dat medewerkers werken in beveiligde omgevingen, vaak met fysieke afscherming, en gebruikmaken van beveiligde laptops en systemen. Daarnaast wordt er gewerkt met veilige toegangstechnologieën zoals tweefactorauthenticatie (2FA) en encryptie van data. Medewerkers ontvangen trainingen over informatiebeveiliging, privacy, ondertekenen, geheimhoudingsverklaringen en integriteitsverklaringen. Regelmatige audits en toezicht zorgen ervoor dat de gestelde randvoorwaarden worden nageleefd. In veel gevallen wordt er ook gewerkt met toegangscontrole op basis van het need-to-know-principe en worden processen voortdurend gemonitord om verdachte activiteiten tijdig te detecteren.

Wanneer er buiten het systeem van de opdrachtgever gewerkt wordt, verschuift de nadruk naar aanvullende technische en organisatorische maatregelen om de vertrouwelijkheid en integriteit van de gegevens te waarborgen. Alle bedrijven leggen uit dat ze gebruik maken van versleuteling van gegevens tijdens opslag en overdracht, en strikte toegangslijmieten toepassen, vaak ondersteund door veilige verbindingen zoals VPN's en gecertificeerde beveiligingssystemen. Data wordt zo min mogelijk verzameld en gepseudonimiseerd of geanonimiseerd waar mogelijk, wat een belangrijke stap is in het minimaliseren van privacyrisico's. Ondanks dat sommige bedrijven aangeven dat ze liever binnen het systeem van de opdrachtgever werken, benadrukken de meesten dat zij ook buiten het systeem voldoen aan de privacy- en beveiligingsvereisten door het implementeren van gedetailleerde protocollen voor incidentbeheer, het uitvoeren van externe audits en het naleven van de AVG en andere relevante wet- en regelgeving. De gezamenlijke focus ligt op het garanderen van een veilige verwerking van gegevens, ongeacht de omgeving waarin wordt gewerkt.

2.5 Algemene input en advies

Wanneer er gevraagd wordt naar opmerkingen worden er voor de opdrachtgever enkele belangrijke aandachtspunten genoemd. Ten eerste wordt aanbevolen om in de aanbestedingsstukken duidelijk te maken dat WAADI conform moet worden beloond, zodat er een gelijk speelveld ontstaat. Daarnaast wordt geadviseerd om in het beoordelingssysteem helder aan te geven wat wordt verstaan onder kwaliteit en toegevoegde waarde, zoals nauwe samenwerking of ontzorging. Er wordt ook gesuggereerd om een stuksprijs op te nemen. Verder wordt het advies gegeven om met één strategische partner samen te werken die zowel de opzet als uitvoering van de taskforce binnen de systemen van de opdrachtgever verzorgt. Deze partner kan eventueel samenwerken met sourcingbureaus voor de benodigde behandelaars. Ook wordt het belangrijk geacht om KPI's en PI's in de SLA op te nemen om een strategisch partnerschap te bevorderen. Tot slot wordt geadviseerd voldoende tijd in de voorbereiding te steken, aangezien het inkooptraject met nieuwe partijen vaak langdurig en stroef kan verlopen, wat de doorlooptijd van het project kan beïnvloeden.

Van de 12 partijen die hebben deelgenomen aan deze marktconsultatie geven alle 12 aan dat ze geïnteresseerd zijn om zich in te schrijven op deze aanbesteding. Een aantal partijen geeft echter aan dat hun potentiële inschrijving nog afhangt van een aantal factoren.

Als laatste geven sommige partijen het belang aan van flexibiliteit in certificeringseisen, zoals alternatieven voor ISO 27701, om deelname te waarborgen. Ze adviseren ook om ervaring met opschaling en procesoptimalisatie te waarderen en opdrachtgevers aan te moedigen vernieuwende werkwijzen te implementeren die lessons learned mogelijk maken. Een duidelijke voorkeur wordt uitgesproken voor langdurige contracten, bijvoorbeeld drie jaar, zodat bewezen werkvormen continu ingezet kunnen worden. Innovatieve oplossingen, zoals automatisering en procesverbetering, worden aanbevolen om toekomstige backlogs te voorkomen. Transparantie en interactie met de markt zijn essentieel, waarbij partijen pleiten voor een heldere tijdslijn, leveranciersbijeenkomsten, dialoogsessies en het delen van geanonimiseerde voorbeeldcases. Er is behoefte aan ruimte om gedetailleerde toelichtingen of presentaties te geven over voorstellen. Daarnaast wordt gewezen op het belang van vergelijkbaarheid van offertes, waarbij factoren zoals ervaring, capaciteit, exitstrategieën en risicomanagement centraal staan. Tot slot wordt geadviseerd om risico's te spreiden door bijvoorbeeld kavels aan te bieden en de mogelijkheid van langdurige samenwerking verder te onderzoeken.