



Belastingdienst

MARKTCONSULTATIE

Professionele vaardigheidstrainingen

Teamontwikkeling en samenwerken

Aanbestedende dienst : DG Belastingdienst, mede handelend namens DG Douane en DG Toeslagen
Versie : V1.0
Kenmerk : IUC25-670
Datum : 26 juni 2026

Inhoud

Hoofdstuk 1. Inleiding.....	2
1.1. Introductie	2
1.1. Doel	2
1.2. Doelgroep	2
1.3. Aanbestedende dienst	3
Hoofdstuk 2. De marktconsultatie.....	4
2.1. Aanleiding	4
2.2. Huidige dienstverlening	4
2.3. Toekomstige dienstverlening	5
2.3.1. Scope	5
2.3.2. Specificatie van de opdracht	6
2.3.3. Raming/omvang	6
2.3.4. Soort overeenkomst	6
2.3.5. Contractdoelstellingen: duurzaamheid, SROI enz.	6
2.3.6. Percelen	6
Hoofdstuk 3. Procedure marktconsultatie.....	7
3.1. Publicatie	7
3.2. Planning	7
3.3. Informatieronde	7
3.4. Indienen vragenlijst	7
3.5. Verdiepende gesprekken (optioneel)	8
Hoofdstuk 4. Voorwaarden en uitgangspunten marktconsultatie.....	9

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1. Introductie

Ter voorbereiding op de aanbesteding Professionele Vaardigheden nodigt het Inkoopuitvoeringscentrum (IUC) Belastingdienst u uit om deel te nemen aan deze marktconsultatie.

Het IUC Belastingdienst is voornemens een aanbesteding te starten voor trainingen op het gebied van professionele vaardigheden. Deze aanbesteding zal bestaan uit meerdere percelen, waarvan teamontwikkeling en samenwerken er één is. Deze marktconsultatie heeft specifiek betrekking op het perceel teamontwikkeling en samenwerken.

Met deze marktconsultatie beoogt het IUC Belastingdienst inzicht te verkrijgen in de mogelijkheden, beperkingen en ontwikkelingen binnen de markt. De opgehaalde inzichten worden gebruikt om de voorgenomen aanbesteding optimaal in te richten en zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de markt.

Deze leidraad beschrijft de organisatie van de aanbestedende dienst, de doelstellingen, inhoud, planning, randvoorwaarden en procedurele zaken van de marktconsultatie.

1.1. Doel

Het doel van deze marktconsultatie is:

- het verzamelen van relevante marktkennis;
- het toetsen van de uitvoerbaarheid en voorgenomen inrichting van de aanbesteding;
- het verkrijgen van inzicht in de haalbaarheid van beoogde keuzes en randvoorwaarden;
- het afstemmen van vraag en aanbod;
- het in kaart brengen van kansen, risico's en (on)mogelijkheden;
- het ophalen van aandachtspunten en aanbevelingen voor een marktconforme aanbesteding.

De input die wordt verzameld uit deze marktconsultatie kan invloed hebben op de keuzes die de aanbestedende dienst maakt op de voorgenomen aanbesteding. Verkregen inzichten uit de marktconsultatie gebruikt de aanbestedende dienst (waar relevant) in de voorbereiding van de aanbesteding en de aanbestedingsstukken. De aanbestedende dienst behoudt zich het recht voor om deze inzichten niet of niet volledig te gebruiken. De aanbestedende dienst benadrukt dat deze marktconsultatie geen onderdeel uitmaakt van de aanbesteding.

De marktconsultatie levert voordelen op voor alle betrokken partijen. De aanbestedende dienst onderzoekt wat er mogelijk is en wat de perceptie is van de markt. Een bijkomend voordeel is dat geïnteresseerde marktpartijen in een vroegtijdig stadium zicht krijgen op, en zich een goed beeld kunnen vormen van, de voorgenomen aanbesteding. Bovendien kunnen de antwoorden die marktpartijen verstrekken tijdens de marktconsultatie van invloed zijn op de eisen die in de voorgenomen aanbesteding zullen terugkomen. Zo kunnen marktpartijen bijdragen aan het succes van de voorgenomen aanbesteding.

1.2. Doelgroep

Iedere geïnteresseerde (markt)partij die van mening is dat zij een bijdrage kan leveren aan de marktconsultatie wordt van harte uitgenodigd om de vragen in de vragenlijst te beantwoorden.

1.3. Aanbestedende dienst

De aanbestedende dienst is het Directoraat-Generaal (hierna: DG) Belastingdienst. DG Belastingdienst handelt mede namens en voor de deelnemende organisaties (hierna gezamenlijk: de aanbestedende dienst):

- het Directoraat Generaal Belastingdienst;
- het Directoraat Generaal Douane;
- het Directoraat Generaal Toeslagen.

De Belastingdienst maakt deel uit van het ministerie van Financiën. Het ministerie van Financiën is verantwoordelijk voor:

- het financieel-economisch beleid in Nederland;
- het beheer van de overheidsfinanciën; en
- het beleid met betrekking tot de financiële markten.

Het ministerie heeft een centrale rol bij het opstellen van de rijksbegroting en de miljoenennota en bewaakt de begrotingsuitgaven.

Inkoopuitvoeringscentrum Belastingdienst

Inkoopuitvoeringscentrum Belastingdienst (IUC Belastingdienst) is onderdeel van de directie Inkoop, welke is gepositioneerd binnen het cluster Financiën, Control & Inkoop (FC&I) van de Belastingdienst. IUC Belastingdienst voert namens de Belastingdienst aanbestedingen uit.

Deze aanbesteding wordt uitgevoerd voor het organisatieonderdeel Organisatie & Personeel (O&P).

Voor meer informatie zie: <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-financien/organisatie/organogram/directoraat-generaal-belastingdienst> en www.belastingdienst.nl.

Hoofdstuk 2. De marktconsultatie

2.1. Aanleiding

Binnen de aanbestedende dienst worden maatwerk trainingen en ontwikkeltrajecten aangeboden op het gebied van teamontwikkeling en samenwerken.

Als gevolg van maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen verandert de aard van de leer- en ontwikkelbehoefte binnen de organisatie. Waar voorheen de nadruk lag op een breed en generiek leerprofiel gericht op samenwerking, ontstaat een toenemende behoefte aan verdieping en differentiatie binnen specifieke thema's op het gebied van teamontwikkeling en samenwerken binnen teams.

De organisatie heeft daarom behoefte om de huidige scope inhoudelijk verder aan te scherpen en de verschillende thema's explicieter te positioneren. Hiermee wordt beoogd om:

- meer duidelijkheid te creëren in de specifieke leer- en ontwikkelbehoeften binnen de organisatie;
- beter aan te sluiten bij actuele organisatievraagstukken en ontwikkelingen binnen het perceel teamontwikkeling en samenwerken; en
- opdrachtnemers te contracteren die beschikken over passende kennis, expertise en ervaring op de betreffende thema's.

In het kader van de voorbereiding op een toekomstige aanbesteding wenst de organisatie inzicht verkrijgen in de wijze waarop marktpartijen aankijken tegen de uitvoerbaarheid, inrichting en samenstelling van de scope, alsmede de meest passende wijze van contractering en samenwerking.

2.2. Huidige dienstverlening

De huidige dienstverlening op het gebied van teamontwikkeling en samenwerken is ondergebracht in één perceel. Voor dit perceel zijn momenteel drie opdrachtnemers gecontracteerd, die ieder de volledige scope van de dienstverlening kunnen uitvoeren.

De dienstverlening wordt organisatiebreed ingezet en ondersteunt teams en medewerkers bij vraagstukken op het gebied van samenwerking, communicatie, teamdynamiek en professionele ontwikkeling binnen teams.

De aard en omvang van de opdrachten variëren van kortdurende interventies tot meerdaagse ontwikkel- en begeleidingstrajecten. Opdrachtnemers zijn verantwoordelijk voor het leveren van passende expertise en capaciteit om de gevraagde dienstverlening effectief uit te voeren.

De invulling van maatwerk trainingen is afhankelijk van de specifieke vraag en context van het team. Daarbij kan onder meer worden gedacht aan de volgende leerdoelen. De deelnemers kunnen:

- effectief feedback geven en ontvangen;
- inzicht krijgen in eigen gedrag en dat van anderen, onder meer met behulp van methodieken zoals Belbin, DISC, Management Drives, Insights;
- de impact van aannames en interpretaties op samenwerking herkennen en kunnen uitleggen;
- het belang van open communicatie begrijpen en uitleggen;
- de kracht van het team benoemen;
- verantwoordelijkheid nemen voor het team- en organisatiebelang;
- beschrijven hoe je teamafspraken effectief inzet en afspraken kan borgen;
- de invloed van persoonlijke en culturele verschillen op de werkvloer op het samenwerken binnen het team duiden;
- effectief virtueel (tijd- en plaatsonafhankelijk) samenwerken;
- multidisciplinair samenwerken en denken;
- de basisprincipes voor effectief functioneren binnen teams en organisaties toepassen;
- gedrag afstemmen op anderen vanuit integriteit en het beoogde resultaat;

- reflecteren op de eigen rol en positie binnen het team;
- bewust aansluiten bij belangen, behoeften en waarden van anderen en de organisatie;
- sturen op gedragsverandering en het maken van bewuste keuzes;
- bijdragen aan team- en organisatieresultaten en deze optimaliseren.

2.3. Toekomstige dienstverlening

2.3.1. Scope

Ten aanzien van de toekomstige contractering wordt onderzocht in hoeverre de dienstverlening met maatwerktrainingen, met standaardaanbod ('off-the-shelf'), of met een combinatie daarvan kan worden ingevuld. Gelet op de omvang en de aard van de opdracht heeft de organisatie de voorkeur om met drie opdrachtnemers te werken. De huidige praktijk laat zien dat dit werkbaar is gebleken.

Tegelijkertijd wordt onderkend dat de voorgenomen aanscherping en verbreding van de scope mogelijk impact heeft op de haalbaarheid van deze inrichting.

Om die reden wordt in deze marktconsultatie expliciet onderzocht in hoeverre deze beoogde inrichting als realistisch en passend wordt beschouwd door marktpartijen.

De nieuwe scope binnen het perceel richt zich op de volgende thema's:

- **Persoonlijkheidsprofielen en zelfkennis**

Dit deelgebied is voor medewerkers die meer inzicht willen krijgen in hun eigen persoonlijkheid, voorkeuren en werkstijlen. De trainingen zijn gericht op het vergroten van zelfbewustzijn, wat bijdraagt aan effectievere samenwerking en het optimaal benutten van ieders sterke punten binnen het team. Een belangrijk onderdeel van dit deelgebied vormen de persoonlijkheidsprofielen. Hiermee bedoelen wij ten minste de volgende testen die ingezet moeten kunnen worden:

- Management Drives
- Insights Discovery
- Lumina Spark
- RealDrives
- DISC

- **Voorkeuren in Werkstijlen en Motivatie**

Dit deelgebied is voor medewerkers die inzicht willen krijgen in verschillende werkstijlen en motivaties, zowel van zichzelf als van anderen.

- **Waarderen van Diversiteit in Persoonlijkheid**

Dit deelgebied is voor medewerkers die willen leren hoe diversiteit in persoonlijkheid een waardevolle kracht kan zijn binnen teams.

- **Effectief samenwerken in hybride teams**

Dit deelgebied richt zich op het versterken van effectief samenwerken binnen (hybride) teams, ongeacht de fysieke werklocatie van teamleden.

- **Cultuur en sociale veiligheid binnen teams**

Dit deelgebied is voor medewerkers die willen bijdragen aan het bevorderen van een inclusieve werkcultuur, waarin iedereen zich veilig voelt om authentiek zichzelf te zijn, ongeacht achtergrond, leeftijd, geslacht of andere verschillen.

- **Generatiebewust samenwerken**

Dit deelgebied is voor medewerkers die willen leren hoe zij de verschillen in werkstijl en communicatie tussen generaties, zoals Babyboomers, Generatie X, Millennials en Gen Z, beter kunnen begrijpen.

- **Wendbaar samenwerken**

Dit deelgebied is voor medewerkers die effectiever willen samenwerken in een dynamische en veranderende omgeving. De trainingen zijn gericht op het vergroten van het aanpassingsvermogen en verbeteren- of borgen van bestaande samenwerkingsstructuren die o.a. vanwege reorganisaties of herindelingen opnieuw of op een andere manier vormgegeven moeten worden. Hierdoor kunnen medewerkers sneller inspelen op veranderingen en bijdragen aan een lerende en toekomstbestendige organisatie.

De aanbestedende dienst staat open voor alternatieve voorstellen die beter aansluiten bij de aard en omvang van de toekomstige dienstverlening.

2.3.2. Specificatie van de opdracht

De opdracht betreft het verzorgen van trainingen op het gebied van teamontwikkeling en samenwerken. Het gaat om dienstverlening gericht op het versterken van de onderlinge samenwerking binnen teams en het ondersteunen van teams in hun ontwikkeling. De verwachte ingangsdatum van de raamovereenkomst is december 2027.

2.3.3. Raming/omvang

De geraamde waarde van de opdracht bedraagt circa €2,8 – €3,0 miljoen exclusief btw over de maximale looptijd van de raamovereenkomst (inclusief verlengingsopties).

2.3.4. Soort overeenkomst

De aanbestedende dienst is voornemens een raamovereenkomst af te sluiten met meerdere opdrachtnemers. Binnen deze raamovereenkomst zullen nadere overeenkomsten worden afgesloten. De verwachting is dat nadere overeenkomsten worden verstrekt door middel van een verdeelsleutel.

2.3.5. Contractdoelstellingen: duurzaamheid, SROI enz.

De aanbestedende dienst hecht waarde aan het realiseren van maatschappelijke meerwaarde binnen de uitvoering van de opdracht. De aanbestedende dienst verwacht in de aanbesteding eisen op te nemen ten aanzien van onder andere milieu/klimaat en social return.

2.3.6. Percelen

De aanbestedende dienst overweegt de volledige scope in één perceel onder te brengen en deze niet nader onder te verdelen.

Hoofdstuk 3. Procedure marktconsultatie

3.1. Publicatie

De aanbestedende dienst heeft ervoor gekozen om deze marktconsultatie schriftelijk en in breed verband uit te voeren, teneinde alle potentieel geïnteresseerde marktpartijen in de gelegenheid te stellen aan dit proces deel te nemen. Om deze reden is de marktconsultatie gepubliceerd op TenderNed.

3.2. Planning

Voor de marktconsultatie wordt onderstaande planning gehanteerd. De aanbestedende dienst kan zonder opgaaf van reden de planning tussentijds aanpassen, waarbij het uitgangspunt is om wijzigingen te vermijden dan wel te beperken. Wijzigingen in de planning zullen gecommuniceerd worden via TenderNed.

#	Activiteit	Datum
1	Publicatie marktconsultatie op TenderNed	26 juni 2026
2	Informatieronde - uiterste datum stellen van vragen over de marktconsultatie	8 juli 2026
3	Informatieronde - beantwoording vragen over de marktconsultatie	15 juli 2026
4	Uiterste datum indienen ingevulde vragenlijst via berichtenmodule TenderNed	24 juli 2026
5	Optioneel: verdiepende gesprekken*	Nader te bepalen

Het verslag van de marktconsultatie wordt meegestuurd als bijlage bij publicatie van de aanbestedingsstukken.

3.3. Informatieronde

U kunt tot en met de hierboven genoemde datum vragen stellen en/of opmerkingen maken over de marktconsultatie documenten. Vragen kunnen worden gesteld via de berichtenmodule in TenderNed. Vragen die op een andere manier of na de genoemde datum worden gesteld, worden niet behandeld.

De aanbestedende dienst zal zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk op de aangegeven datum in paragraaf 3.2 de gestelde vragen beantwoorden via TenderNed. Vragen dienen helder en duidelijk te zijn geformuleerd met een referentie naar het onderdeel van het marktconsultatiedocument waarop de vraag betrekking heeft. Vragen worden ook door de aanbestedende dienst beantwoord via de berichtenmodule van TenderNed.

De via TenderNed gestelde vragen en de daarop gegeven antwoorden worden door de aanbestedende dienst vastgelegd in een nota van inlichtingen. Deze nota wordt gepubliceerd op TenderNed.

3.4. Indienen vragenlijst

In bijlage 1 zijn de vragen van deze marktconsultatie opgenomen.

Er is in de vragenlijst ruimte gelaten aan de marktpartijen om zelf input te leveren. U krijgt hiermee de mogelijkheid om additionele informatie te geven die u van belang vindt. Alle input op deze marktconsultatie wordt op prijs gesteld; u heeft recht om de vragenlijst slechts gedeeltelijk te beantwoorden.

De ingevulde vragenlijst dient via de berichtenmodule van TenderNed ingediend te worden voor de uiterlijke datum zoals genoemd in paragraaf 3.2. Ingevulde vragenlijsten die na deze deadline worden ingediend, worden in eerste instantie niet in behandeling genomen.

De antwoorden op de vragenlijst worden niet beoordeeld en dienen slechts ter informatie. Er worden geen waardeoordelen over de ingevulde vragenlijst uitgesproken of gecommuniceerd.

U dient zich ervan bewust te zijn dat u commercieel of gevoelige informatie kunt verstrekken die in het kader van de marktconsultatie van belang kan zijn, maar waarvan u niet wilt dat deze informatie met derden gedeeld wordt. Indien dit het geval is, dient u dit expliciet in het antwoord aan te geven. Mocht u dit per ongeluk niet doen en de informatie wordt anoniem opgenomen in de aanbestedingsdocumenten, dan kunt u de aanbestedende dienst hier niet aansprakelijk voor stellen of verantwoordelijk voor houden.

3.5. Verdiepende gesprekken (optioneel)

Op basis van uw antwoorden kan de aanbestedende dienst een marktpartij uitnodigen voor een verdiepend gesprek. De informatie uit dit verdiepende gesprek kan worden gebruikt als input voor de voorgenomen aanbesteding. Als de aanbestedende dienst hier behoefte aan heeft, ontvangt u hiervoor een separate uitnodiging via TenderNed.

Zonder schriftelijke indiening van de ingevulde vragenlijst kan er niet deelgenomen worden aan het verdiepende gesprek. Als de ingevulde vragenlijst niet tijdig ontvangen is, zal een eventueel reeds ingepland verdiepend gesprek, geannuleerd worden.

Hoofdstuk 4. Voorwaarden en uitgangspunten marktconsultatie

De aanbestedende dienst heeft deze leidraad met veel zorg samengesteld. Indien u desondanks tegenstrijdigheden of onvolkomenheden constateert dient u deze te melden tijdens de informatieronde. Uw deelname aan de marktconsultatie is niet verplicht. Indien u wel deelneemt aan de marktconsultatie dan gelden onderstaande voorwaarden en zijn onderstaande uitgangspunten van toepassing.

- Bij deze marktconsultatie worden de algemene beginselen van het Europees aanbestedingsrecht nageleefd. De beginselen zijn: transparantie, non-discriminatie, gelijke behandeling en proportionaliteit;
- Bij de voorgenomen aanbesteding bestaat geen onderscheid tussen partijen die al dan niet hebben deelgenomen aan de marktconsultatie. Deelname aan de marktconsultatie is geheel vrijwillig en vrijblijvend en heeft op geen enkele wijze gevolgen voor een eventuele deelname aan de voorgenomen aanbesteding die zal worden gestart. Partijen kunnen geen aanspraak maken op vergoedingen van eventueel gemaakte kosten in het kader van de marktconsultatie.
- Het marktconsultatiedocument is slechts geschreven in het kader van de marktconsultatie. De marktconsultatie is geen uitnodiging om in te schrijven op de voorgenomen aanbesteding, waarvoor deze marktconsultatie als voorbereiding dient.
- De in deze marktconsultatie genoemde informatie kan afwijken van informatie die later (in het kader van de voorgenomen aanbesteding) wordt verstrekt.
- De aanbestedende dienst behoudt zich het recht voor om:
 - de planning zoals in deze leidraad geschetst naar eigen inzicht aan te passen;
 - de marktconsultatie en/of de voorgenomen aanbesteding/aanbestedingsprocedure geheel of gedeeltelijk te staken of stoppen.
- Er kunnen op geen enkele wijze rechten worden ontleend aan de ten behoeve van de marktconsultatie verstrekte informatie. Dit geldt zowel voor de aanbestedende dienst als voor de marktpartij.
- De door middel van deze marktconsultatie verstrekte informatie wordt niet gebruikt voor een ander doel dan het opdoen van marktkennis teneinde tot kwalitatief betere aanbestedingsdocumenten te komen. De aanbestedende dienst maakt hetgeen hem bij de uitvoering van deze marktconsultatie ter kennis komt en waarvan hij het vertrouwelijke karakter kent of redelijkerwijs kan vermoeden op geen enkele wijze verder bekend. De aanbestedende dienst kan de verstrekte informatie wel geanonimiseerd verwerken in een samenvatting van de resultaten van deze marktconsultatie of in de aanbestedingsdocumenten. Hierbij geldt dat de aanbestedende dienst geen specifieke verwijzingen naar deelnemers aan deze marktconsultatie of commercieel gevoelige informatie opneemt in de aanbestedingsstukken, voor zover het commercieel gevoelige karakter van deze informatie bekend is bij aanbestedende dienst (zie ook paragraaf 3.4).
- In overleg met en met toestemming van de marktpartijen van de verdiepende gesprekken kan een geluidsopname gemaakt worden ten behoeve van de verslaglegging. De geluidsopnames van de verdiepende gesprekken worden niet gedeeld, deze worden verwijderd na de afronding van de marktconsultatie.
- Communicatie over deze marktconsultatie verloopt uitsluitend via TenderNed.
- Door deelname aan de marktconsultatie verklaart de deelnemende marktpartij akkoord te zijn met alle genoemde voorwaarden en uitgangspunten.