

AdIV vraagt om meer onderbouwing voor het gekozen scenario en meldt dat bij e-commerce al componenten voor de vervanging van het OB-systeem zijn opgenomen en wijst op het risico van dubbel werk.

AdMKB geeft aan dat slechts de keuze voor het opstarten van het aanbestedingsproces voorligt. Onderzoek naar het pakket en de functionele en non- functionele eisen en wensen is onderdeel van het aanbestedingstraject. Plv.CD IV&D vult aan dat er eerder ook een Marktconsultatie pakketoplossingen Omzetbelasting is verricht.

AdIV levert aan MKB een overzicht met reeds opgepakte componenten vanuit e-commerce.

PDGf verzoekt om bij de prioritering ook jurisprudentie in ogenschouw te nemen.

De leden van het ALBD zijn akkoord met het opstarten van het proces van aanbesteding waarbij aandacht en uitwerking van de (functionele) match en de exit opties van belang zijn. (deadline eind december). Dit besluit wordt ingebracht en besproken in de grote driehoek mede ten behoeve van departementaal commitment.

Besluitvorming na het doorlopen van het opstartproces en het eventueel in de markt zetten van de aanbesteding, vindt mettertijd in het ALBD plaats.

buiten verzoek

Stukken ter besluitvorming

buiten verzoek

Stukken vanuit de driehoeken

De onderstaande vergaderstukken zijn door tijdgebrek niet besproken en zijn via een schriftelijke ronde geaccordeerd:

1.
2.
3.
4.

buiten verzoek

Actiepunten

Actiepunt	Datum	Actiehouder	Deadline	Status
Nota inrichting DTBD en ALBD	24-8-2022	BPZ	21-9-2022	

--	--	--	--	--

TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

Belastingdienst/
MKB

Datum
28 september 2022

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 10 Aanpak OB-systemen

Algemeen

- Het jaar 2022 is voor het automatiseringsdomein OB een jaar met belangrijke beslismomenten voor de feitelijke aanpak van de modernisering in de jaren daarna. Het eerste beslismoment was eind april (herijking van de domeinarchitectuur, mede naar aanleiding van het BIT-advies). Het tweede beslismoment was deze maand in het kader van het keuzetraject Make or Buy, zie hierna.
- De voorbereiding van de moderniseringsaanpak voor 2023 en volgende jaren is nu ter hand genomen en wordt in december ter besluitvorming voorgelegd aan de Algemene Leiding Belastingdienst.
- Onderdeel ervan is de besturing. Door parallelle uitdagingen in de continuïteit van de uitvoering, in het tijdig implementeren van nieuwe wetgeving én in de modernisering is het de komende jaren complex om alle afzonderlijke trajecten succesvol en voorspelbaar aan te sturen. Er wordt gewerkt aan het inrichten van een slagvaardige besturing met mandaat en een gedragen verankering in de organisatie. Dat geldt eens te meer nu er een urgente opgave ligt. De modernisering moet de komende jaren echt zijn beslag krijgen.
- Bijgevoegd is het meest recente programmadaashboard.

Make or Buy

- McKinsey heeft in het eindrapport 'Kopen of zelf bouwen' het scenario Aangescherpt Buy aanbevolen. In dat scenario heeft een pakketoplossing de voorkeur en wordt het ingepast in het domeinlandschap van de Belastingdienst door een combinatie van pakket en zelfbouw. Het advies van de ketenvoorzitter OB bij dit rapport is voorgelegd aan de Algemene Leiding Belastingdienst (ALBD) die op 31 augustus jl. – met enkele aanpassingen – heeft besloten overeenkomstig het advies. Op 7 september jl. heeft de Driehoek zijn steun ervoor uitgesproken. Binnen DG Belastingdienst wordt een informerende notitie voor de Staatssecretaris voorbereid.
- Het besluit wordt nu verder uitgewerkt in een vervolgaanpak waarin aan de orde komt: 1. traject acquisitie marktoplossing 2. welke moderniseringsactiviteiten uit te voeren gedurende en na acquisitietraject marktoplossing. De vervolgaanpak wordt ter besluitvorming voorgelegd in december 2022.

Modernisering OB Binnenland

- Een IV roadmap voor de modernisering van de OB is in ontwikkeling. Het besluit Aangescherpt Buy wordt er de komende tijd in verwerkt als onderdeel van de voorbereiding van de gehele moderniseringsaanpak in 2023 en volgende jaren.

- Zoals bekend zijn de OB-systemen sterk verouderd waardoor wetgevingsaanpassingen niet eenvoudig zijn en verstoringen kunnen optreden, waarvan de oplossing veel aandacht vraagt. Het risico op verstoringen neemt met de voortgaande veroudering de komende jaren verder toe, waarmee de continuïteit op middellange termijn onder druk staat. Ook in het afgelopen halfjaar zijn er weer enkele gebeurtenissen geweest die de kwetsbaarheid duidelijk maken. Ter illustratie wordt genoemd het dubbel indienen of het juist niet indienen van aangiften. Beiden nemen toe, onder meer als gevolg van het steeds toenemende aantal ondernemers, waarvan bovendien een deel zich niet goed bewust is van zijn verplichtingen. De oude systemen zijn niet ingericht op deze aantallen. Dubbel ingediende aangiften kunnen voor een deel niet 'aan de poort' worden tegengehouden. Deze aangiften vallen uit en moeten handmatig worden verwerkt. De inspanning om dit voor de ondernemers zo geruisloos mogelijk op te lossen is noodzakelijk, maar hoog. Ook de behandeling van aangifteverzuim vraagt onevenredig veel handmatige aandacht. De behandeling ging in het eerste kwartaal 2022 ten koste van toezichtscapaciteit. Voor het scheiden van dubbel ingediende aangiften is in het eerste kwartaal 2023 weliswaar een oplossing voorzien, er wordt gewerkt aan analyses op verzuim om er lering uit te trekken en er wordt gezien of ondernemers gemakkelijker kunnen worden herinnerd aan het doen van aangiften (sms-bericht en een functie in MijnBelastingdienstZakelijk). Maar feit blijft dat het aanbod van werk reikt aan de maximaal inzetbare capaciteit en feit blijft dat de oplossingen niet structureel zijn.
- De kwetsbaarheden onderstrepen de noodzaak en de urgentie van modernisering.

buiten verzoek

TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

**Belastingdienst/
MKB**

Datum
26 oktober 2022

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 11 Aanpak OB-systemen

Algemeen

- De voorbereiding van de moderniseringsaanpak voor 2023 en volgende jaren is ter hand genomen op basis van de richtinggevende keuzes die in de loop van 2022 zijn gemaakt. De aanpak wordt in december ter besluitvorming voorgelegd aan de Algemene Leiding Belastingdienst.
- Onderdeel van de aanpak is de besturing. Door parallelle uitdagingen in de continuïteit van de uitvoering, in het tijdig implementeren van nieuwe wetgeving én in de modernisering is het de komende jaren complex om alle afzonderlijke trajecten succesvol en voorspelbaar aan te sturen. Er wordt gewerkt aan een voorstel voor het inrichten van een slagvaardige besturing met mandaat en een gedragen verankering in de organisatie.
- Onderdeel van de aanpak is ook het voorbereiden van afspraken over het inzetten van schaarse resources (specifieke expertise) in 2023.
- Bijgevoegd is het meest recente programmadaashboard.

Make or Buy

- In september is gekozen voor het scenario 'Aangescherpt Buy'. Op basis van deze keuze wordt nu een vervolgaanpak uitgewerkt. De vervolgaanpak wordt ter besluitvorming voorgelegd in december 2022.

Modernisering OB Binnenland

- Gezien de keuze voor Aangescherpt Buy wordt de roadmap die voor zelfbouw in ontwikkeling was niet afgerond. Het geheel van alle activiteiten voor modernisering OB, waaronder de eventuele terugval naar zelfbouw als Buy alsnog niet kan worden gerealiseerd, wordt in een meerjarenplanning ondergebracht als onderdeel van de gehele moderniseringsaanpak in 2023 en volgende jaren.
- Vanuit het nieuwe gezichtspunt van de keuze voor Aangescherpt Buy wordt opnieuw bezien hoe de risico's te mitigeren ten aanzien van de beperkt aanwezige kennis van de huidige systemen.

buiten verzoek

buiten verzoek

TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

Belastingdienst/
MKB

Datum
28 november 2022

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 12 Aanpak OB-systemen

Algemeen

- De voorbereiding van de moderniseringsaanpak voor 2023 en volgende jaren is ter hand genomen op basis van de richtinggevende keuzes die in de loop van 2022 zijn gemaakt. De aanpak wordt in december ter besluitvorming voorgelegd aan de Algemene Leiding Belastingdienst (ALBD).
- Onderdeel van de aanpak is de inrichting van de besturing. Die is op 23 november jl. al besproken binnen het ALBD. Zie hieronder.
- Bijgevoegd is het meest recente programmadaashboard.

Besturing OB-domein 2023-2026

- Het ALBD heeft aan de inrichting van de besturing van het OB-domein voor de jaren 2023-2026 richting gegeven als volgt:
 - Het ter beschikking komen in de jaren 2023 tot en met 2026 van ruimte in het IV-portfolio en andere budgetten verloopt via het reguliere proces. Er wordt niet op voorhand topprioriteit gegeven aan de OB. Voorafgaande meerjarige zekerheid kan niet worden gegeven.
 - Schuiven in prioriteiten, budget en capaciteit tussen de initiatieven binnen de keten OB (inspanningen binnen het OB-domein zelf en in de generieke domeinen) gebeurt op concernniveau over de ketens heen. Verschuivingen worden vanuit de keten in het reguliere proces naar boven gebracht. De ketenvoorzitter heeft er geen mandaat voor.
 - Er komt een plaatsvervangend ketenvoorzitter.
- Hieruit volgt dat gebruik wordt gemaakt van de reguliere ketensturing. Gezien de zwaarte en urgentie van de opdracht zal de ketensturing (frequenter overleg in ketenbestuur) en de ketensamenwerking wel een intensiever karakter moeten hebben. Er wordt geen programma ingericht met een gemandateerd programmadirecteur. De opdracht wordt uitgevoerd in samenwerking door de verschillende organisatie-onderdelen. De organisatie-onderdelen leveren elk hun eigen bijdrage aan het resultaat en zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het totaalresultaat. De plaatsvervangend ketenvoorzitter zorgt voor de dagelijkse begeleiding van het geheel van de ketenwerkzaamheden.
- Omdat geen voorafgaande zekerheid wordt geboden over inzet van voldoende mensen en middelen en omdat de keten geen mandaat heeft om prioriteiten en capaciteit te verschuiven is tijdige realisatie van de

opdracht meer afhankelijk van processen en beslissingen buiten de keten dan in een besturingsmodel waarin dat wel het geval is. Via de reguliere processen zullen beslissingen zo slagvaardig mogelijk moeten worden genomen en waar nodig geëscaleerd via het beschikbare escalatieproces.

Make or Buy

- In september is gekozen voor het scenario 'Aangescherpt Buy'. Op basis van deze keuze is een vervolgaanpak in uitwerking. De vervolgaanpak wordt ter besluitvorming voorgelegd in december 2022.

Modernisering OB Binnenland

- Gezien de keuze voor Aangescherpt Buy wordt de roadmap die voor zelfbouw in ontwikkeling was niet afgerond. Het geheel van alle activiteiten voor modernisering OB, waaronder de eventuele terugval naar zelfbouw als Buy alsnog niet kan worden gerealiseerd, wordt in een meerjarenplanning ondergebracht als onderdeel van de gehele moderniseringsaanpak in 2023 en volgende jaren.
- Vanuit het nieuwe gezichtspunt van de keuze voor Aangescherpt Buy wordt opnieuw gezien hoe de risico's te mitigeren ten aanzien van de beperkt aanwezige kennis van de huidige systemen.

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

**Belastingdienst/
MKB**

Datum
20 december 2022

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 13 Aanpak OB-systemen

Algemeen

- Deze maandrapportage wordt vanwege de vele afwezigheid in de laatste week van december eerder uitgebracht en de rapportage is daarom deze keer beknopt.
- Bijgevoegd is het meest recente programmadashboard.

OB-domein 2023-2026

- Op basis van de door het ALBD gegeven richting en de daarover gevoerde gesprekken wordt de besturing van het OB-domein voor de jaren 2023-2026 in januari 2023 uitgewerkt en ingericht.

Make or Buy

- Voor de modernisering van de OB-systemen is in september 2022 gekozen voor het scenario 'Aangescherpt Buy'. Op basis van deze keuze werd in september een vervolgaanpak voor een aanbestedingstraject in voorbereiding genomen. Deze vervolgaanpak incl. businesscase is in concept gereed eind december en wordt ter besluitvorming voorgelegd in januari 2023.
- De Staatssecretaris is er met een nota eind november 2022 over geïnformeerd. Hij heeft gevraagd het in een bespreking nader toe te lichten. De bespreking is geagendeerd op 9 januari a.s.

buiten verzoek

buiten verzoek



TER BESLUITVORMING

Aan
Ketenbestuur OB

CONCEPT 0.9

notitie

Besturing OB-domein

**Belastingdienst /
Keten Omzetbelasting**

Datum:
23 januari 2023

Auteur:
Rens van der Vliet

Van
5.1.2e

1. Aanleiding

Op 2 december 2022 is in het Ketenbestuur een notitie besproken met wijzigingen in het oorspronkelijke in het Ketenbestuur besproken besturingsvoorstel voor de keten in de jaren 2023-2026, dit naar aanleiding van de bespreking ervan in het ALBD.

In die notitie is toegezegd een verdere uitwerking aan het Ketenbestuur voor te leggen in januari 2023. Die uitwerking ligt nu voor.

2. Voorstel

Voorgesteld wordt te besluiten overeenkomstig deze notitie.

3. Kaders en uitgangspunten

Kaders en budgetten

Als afwijking van concernkaders en budgetten nodig is wordt dit altijd op de gebruikelijke wijze voorgelegd in het reguliere portfolioproces (IV) en de andere reguliere processen voor aanpassing van kaders en budgetten. Dat geldt ook voor verschuivingen in initiatieven binnen de keten OB (modernisering OB, KOR, EU btw e-commerce, continuïteit etc.).

Ook wordt het reguliere proces voor architectuur en architectuuraanpassing gevolgd.

Bij het volgen van deze reguliere processen wordt van alle actoren in het proces slagvaardigheid verwacht zodat snelheid in besluitvorming geborgd is.

Realisatie door samenwerking in de keten

De voortbrengingswerkzaamheden in de keten worden in samenwerking uitgevoerd door de verschillende organisatie-onderdelen. Ze leveren elk hun eigen bijdrage aan het resultaat.

De eindverantwoordelijkheid van de ketenvoorzitter kan alleen worden waargemaakt als alle betrokken organisatie-onderdelen hun eigen verantwoordelijkheid dragen voor hun bijdrage aan het domein OB, zoals in de bijlage uitgewerkt.

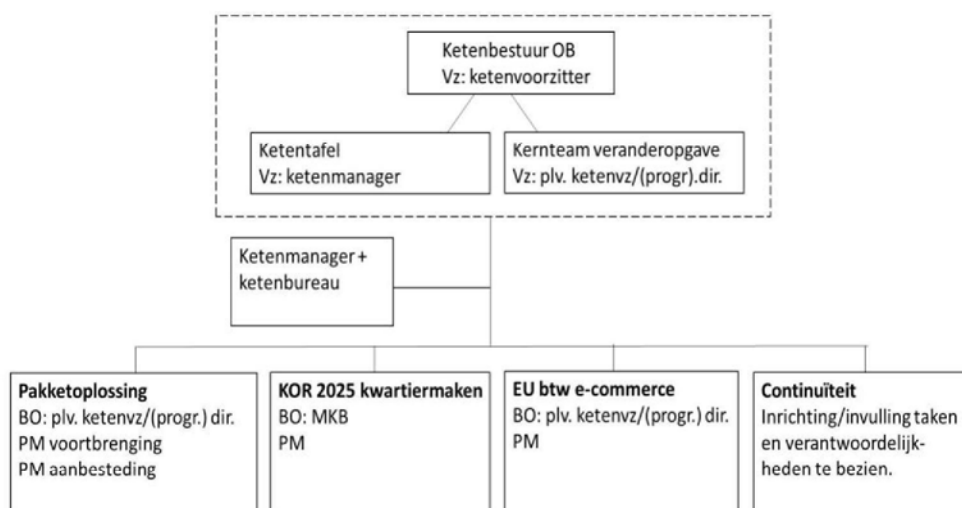
Reguliere ketensturing, maar geïntensiveerd gezien zwaarte en urgentie opdracht
 Er wordt gebruik gemaakt van de reguliere ketensturing en de reguliere aanpak voor de sturing op en operationele realisatie van initiatieven in samenwerking tussen de onderdelen.

Gezien de zwaarte en urgentie van de veranderopgave voor de keten in de komende jaren wordt deze sturing voor de duur van de modernisering geïntensiveerd:

- de ketenvoorzitter stelt voor de periode van de modernisering een plaatsvervangend ketenvoorzitter/(programma)directeur voor de OB en de LH aan. De plv. ketenvoorzitter/(programma)directeur wordt lid van het MT MKB en is belast met de aansturing van de werkzaamheden voor de ketens OB en LH. Voor de LH wordt dit in deze notitie niet verder uitgewerkt.
- het ketenbestuur komt frequent samen.
- naast de ketentafel wordt een kernteam voor de sturing op de veranderopgave ingericht.

4. Verantwoordelijkheden en overlegstructuur

In deze paragraaf worden de verantwoordelijkheden en de overlegstructuur beschreven voor de besturing van de voortbrenging in de keten OB in de komende jaren. In een schema ziet het er als onderstaand uit. Zoals hierna blijkt kan in de loop van de tijd het schema wijzigen omdat ontwikkelingen worden afgerond of juist beginnen.



Toelichting

Achtereenvolgens wordt een toelichting gegeven op de verantwoordelijkheden en op de overlegstructuur.

Toelichting verantwoordelijkheden

Ketenvoorzitter, plaatsvervangend ketenvoorzitter/(programma)directeur

De ketenvoorzitter heeft de gebruikelijke verantwoordelijkheid, maar geeft de plaatsvervangend ketenvoorzitter/(programma)directeur volledig mandaat om namens hem beslissingen te nemen.

Ketenmanager, ketenbureau

De ketenmanager faciliteert het totale proces van voortbrenging samen met het door hem aangestuurde ketenbureau. Hij is onder andere verantwoordelijk voor:

- meerjarige planning, meerjarig backlogregister en risicoregister.

- domeinarchitectuur en portfoliobeheer.
- resource-beheer.
- samenstelling voortgangsrapportages, incl. financiële rapportage.
- voorbereiding agenda's en bewaking actiepunten van ketenbestuur, ketentafel en kernteam veranderopgave.
- verzorgen van de ketenwerkzaamheden in het kader van AO/IC, AVG/BIO, BCM, BCF.

Nagegaan wordt in hoeverre de beschikbare capaciteit in het totale OB-domein (zoals Bedrijfsvoering bij programma EU btw e-commerce) bij deze werkzaamheden kan worden ingezet.

Er worden op dit moment vier initiatieven in de voortbrenging onderscheiden:

- Pakketoplossing.
- KOR 2025.
- EU btw e-commerce.
- Continuïteit.

Pakketoplossing

Het programma pakketoplossing is verantwoordelijk voor de modernisering van het OB-domein met een pakketoplossing. Het programma draagt zorg voor het aanbestedingstraject en voor de integrale voortbrenging. De integrale voortbrenging bestaat uit: configuratie en aanpassing pakketoplossing, integratie van de pakketoplossing met de interne systemen, de migratie en de implementatievoorbereiding.

Het programma is ook verantwoordelijk voor het waar mogelijk voorbereiden van een terugvalscenario.

De business-owner rol wordt ingevuld door de plv. ketenvoorzitter/(programma)directeur. De business-owner is verantwoordelijk voor de sturing namens alle betrokken uitvoeringsdirecties. Daartoe behoort dat hij rapporteert over de voortgang (incl financiële rapportage), dat hij zorgt voor invulling van de startvoorwaarden etc.

De programmamanager voortbrenging is verantwoordelijk voor de integrale voortbrenging en stuurt de regie-organisatie aan.

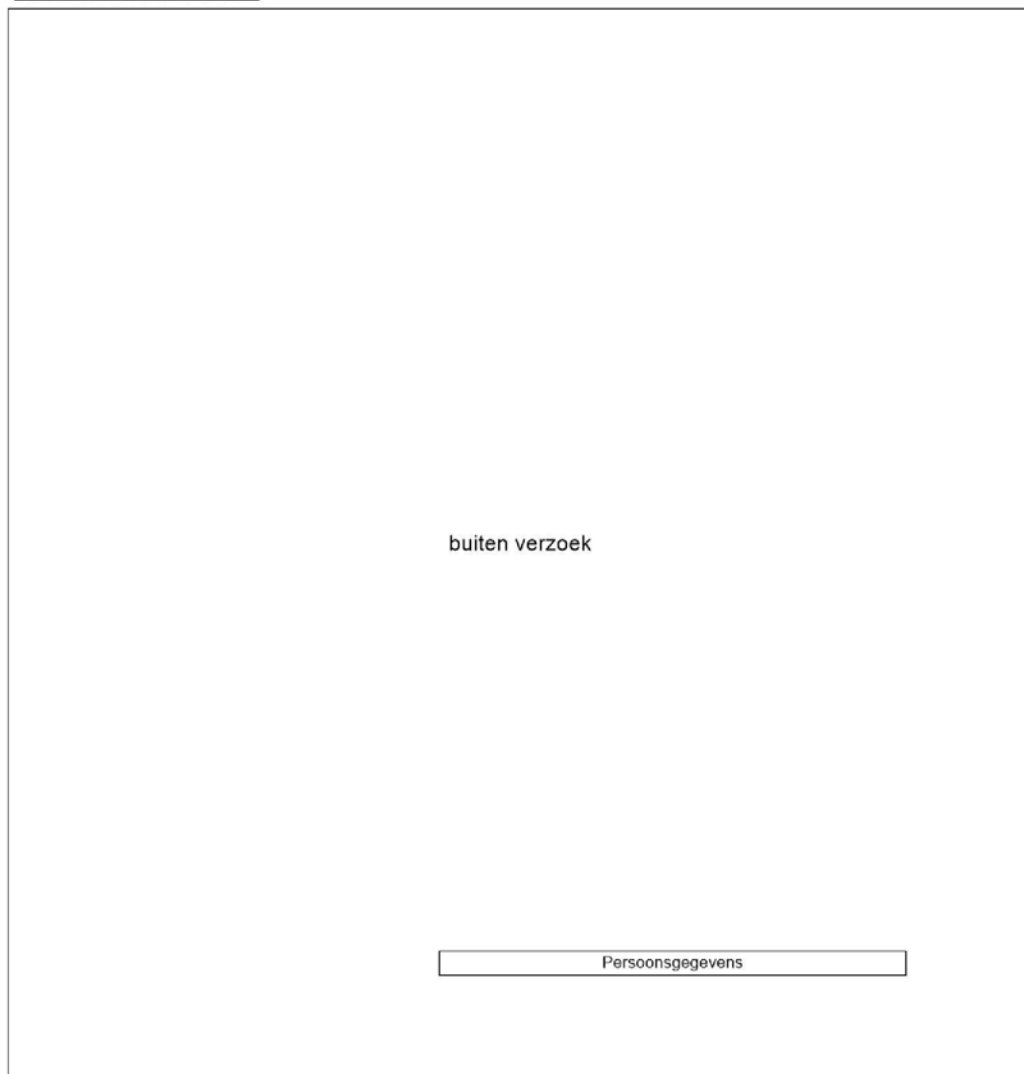
De programmamanager aanbestedingstraject is verantwoordelijk voor de aanbesteding tot en met de definitieve gunning.

De functies/rollen worden opnieuw gezien na de definitieve gunning.

KOR 2025

buiten verzoek

EU btw e-commerce



Continuïteit



Toelichting overlegstructuur

Ketenbestuur

Het ketenbestuur heeft een faciliterend en probleemoplossend karakter. Het neemt beslissingen om problemen uit de weg te ruimen en zorgt voor de nakoming van de inzet van mensen en middelen binnen de gegeven kaders. De ketenvoorzitter organiseert de ketensamenwerking en faciliteert dit in het ketenbestuur. Overeenkomstig de ketenspelregels besluit hij gehoord hebbend de

leden van het ketenbestuur. De leden van het ketenbestuur hebben escalatiemogelijkheid naar ALBD.

Samenstelling: als huidig ketenbestuur

Frequentie: gezien de zwaarte en urgentie van de opdracht komt het ketenbestuur frequent samen: 1 keer per 14 dagen.

Voorzitter: ketenvoorzitter.

Kernteam veranderopgave

Het kernteam veranderopgave is belast met de sturing op de veranderopgave, binnen de kaders zoals besloten in het Ketenbestuur en besproken aan de Ketentafel. Focus ligt op de integrale planning en voortgang en op backlog en risico's.

Issues (inhoudelijk issue, capaciteitsissue etc.) worden in het beginsel door het kernteam zelf opgelost. De deelnemers hebben daarvoor mandaat vanuit hun eigen organisatie-onderdeel. Als het kernteam het issue desondanks niet kan oplossen, wordt het – zo mogelijk via de Ketentafel – voorgelegd aan het Ketenbestuur.

Samenstelling: meest betrokken directies en ketens (IV, IV&D, CAP OB, keten Innen&Betalen, keten Interactie) en de business-owners en programmamanagers, ketenmanager. Andere directies en ketens worden uitgenodigd bij voor hen relevante onderwerpen.

Frequentie: 14-daags.

Voorzitter: plv. ketenvoorzitter/(programma)directeur.

Ketentafel

Het kernteam veranderopgave focust zich op de veranderopgave.

De ketentafel heeft de voor de ketentafel gebruikelijke agenda en heeft daarom een bredere insteek en bredere samenstelling dan het kernteam.

De deelnemers hebben mandaat om namens hun directie deel te nemen.

Voor de ketentafel worden onder andere geagendeerd:

- meerjarige (portfolio)planning.
- domeinarchitectuur
- onderwerpen die vanuit het Kernteam veranderopgave komen ter voorbereiding voor het Ketenbestuur.
- onderzoek en ontwikkeling lange-termijnstrategie.
- voortgang AO/IC, AVG/BIO, BCM.

Samenstelling: breed, als Ketenbestuur.

Frequentie: 1 keer per maand.

Voorzitter: ketenmanager.

Onderliggende overleggen

Onder de structuur van ketenbestuur, ketentafel en kernteam veranderopgave bevinden zich onderliggende overleggen. Deze onderliggende overleggen zijn ter uitwerking aan de ketentafel en het kernteam veranderopgave en ter uitwerking aan de verschillende initiatieven.

BIJLAGE

Verantwoordelijkheid organisatie-onderdelen

Achtereenvolgens wordt de verantwoordelijkheid beschreven van de primaire-procesdirecties, de 'maakorganisaties', de concerndirecties, de SSO's en de ketens.

Voor alle betrokken directies geldt:

- Zij dragen bij aan de integrale planning van de keten en verbinden zich daaraan.
- Zij maken monitoring door de keten mogelijk en dragen bij aan de voortgangsrapportages van de keten, waaronder ook de financiële monitoring en bijdrage aan financiële rapportages, door over hun bijdrage te rapporteren, incl. issue- en risicomanagement. Op basis van gedeelde actuele informatie worden zo vroegtijdig mogelijk maatregelen genomen als dat nodig is.

Verantwoordelijkheid primaire-procesdirecties

De uitvoeringsdirecties:

- wijzen een of meer business owners aan (met gedelegeerd business-owners waar nodig) die onder meer de vraagbundeling verzorgen.
- leveren passende inbreng en deskundigheid bij de voortbrenging van de IV-voorzieningen en andere voorzieningen.
- zijn verantwoordelijk voor de acceptatie van IV- en andere voorzieningen.
- implementeren de voorzieningen.

Verantwoordelijkheid 'maakorganisaties' en SSO's O&P, F&MI, CFD

De 'maakorganisaties' IV, DF&A, KI&S (keten Interactie), CDC en Vaktechniek en de SSO's zijn elk verantwoordelijk voor de realisatie van hun producten voor de keten.

Vaktechniek is geen 'maakorganisatie' zoals de anderen omdat het een specifieke rol vervult tussen concerndirecties en uitvoerende directies. Per initiatief wordt de aansluiting tot stand gebracht tussen Vaktechniek en de initiatieven (mede op basis van ervaringen al opgedaan bij EU btw e-commerce en KOR).

Voor IV wordt geborgd dat er één portfolio is met één opdrachtenkanaal, waarbij gebruik wordt gemaakt van de lijn van de productmanagers.

Er wordt voor gekozen de rol van 'system integrator' neer te leggen in de lijnorganisatie van IV. Daarmee wordt de binnen de IV-organisatie neergelegde structuur gevolgd. Dat vraagt wel stevige samenwerking binnen IV en een goed mandaat binnen IV voor degene die als system integrator optreedt.

Verantwoordelijkheid concerndirecties

De concerndirecties verzorgen de concernkaders. De keten voldoet aan deze kaderstelling. Er wordt een actieve afstemming onderhouden met de concerndirecties over de wederzijdse bijdragen. Dat geldt in het bijzonder voor IV&D met betrekking tot architectuur en de andere IV-kaders. De concerndirecties dragen zorg voor afstemming binnen het kerndepartement met DGFZ, FEZ en met de Commissie.

Andere domeinen

De domeinen die een raakvlak hebben committeren zich in het gebruikelijke portfolioproces en voortbrengingsproces aan het realiseren van hun bijdrage.

TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

**Belastingdienst/
MKB**

Datum
30 januari 2023

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 14 Aanpak OB-systemen

Algemeen

- De besturing binnen de Belastingdienst van het OB-domein voor de jaren 2023-2026 is met ingang van 1 februari 2023 anders ingericht. Er wordt gewerkt aan een daarop aangepast voortgangsdashboard. Daarom is er deze keer geen dashboard en wordt het bij de volgende rapportage weer toegevoegd.

Besturing OB-domein 2023-2026

De besturing van het OB-domein is met ingang van 1 februari 2023 aangepast in het kader van een goede uitvoering van de moderniseringsopdracht:

- De reguliere Belastingdienstkaders en -processen (zoals voor architectuur, portfolio, budgettering) worden gevolgd, maar van alle actoren in het proces wordt slagvaardigheid verwacht zodat snelheid in besluitvorming geborgd is.
- De werkzaamheden in de keten worden in intensieve samenwerking uitgevoerd door de verschillende organisatie-onderdelen. Ze leveren elk hun eigen bijdrage aan het resultaat. De ketenvoorzitter draagt eindverantwoordelijkheid.
- Er wordt gebruik gemaakt van de reguliere ketensturing binnen de Belastingdienst, maar deze wordt geïntensiveerd gezien zwaarte en urgentie opdracht. Er komt een plv. ketenvoorzitter/(programma)-directeur die belast is met de aansturing van de werkzaamheden. Er wordt een kernteam voor de sturing op de veranderopgave ingericht en het ketenbestuur OB komt frequent samen.

Vervolgaanpak pakketoplossing

- De vervolgaanpak op basis van de keuze voor het scenario 'Aangescherpt Buy' kwam in concept gereed eind december en zou ter besluitvorming worden voorgelegd in januari 2023. Dit schuift op naar de eerste helft van februari omdat het werk eraan omvangrijker is dan eerst gedacht. Het levert geen vertraging op voor het aanbestedingstraject.
- Op 9 januari jl. is aan de Staatssecretaris op zijn verzoek een toelichting gegeven op het traject. Hij heeft toen gevraagd of er maatregelen mogelijk zijn om te garanderen dat het gewenste tijdspad van modernisering van het systeem voor de binnenlandse OB per 1 januari 2026 wordt gehaald. De Staatssecretaris is er vervolgens met een nota over geïnformeerd dat deze garantie nu niet kan worden geboden, maar er wordt gedurende het traject zo strak mogelijk gestuurd om de

onzekerheden en risico's zodra deze zich voordoen weg te nemen. Pas in de aanbestedingsfase, als meer details bekend zijn over de te selecteren pakketoplossing, kunnen goede inschattingen worden gemaakt over de doorlooptijd van de implementatiefase en over maatregelen om de doorlooptijd waar mogelijk te bekorten. Wel is in de aanbestedingsfase een tijdwinst mogelijk van 1-2 maanden, van de oorspronkelijke datum medio juni 2024 naar medio april of mei 2024. Met die tijdwinst ontstaat iets meer speling in de implementatiefase.

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek



Kernteam Veranderopgave
Ketenbestuur

Midden- en Kleinbedrijf

Croeselaan 14
3521 CA Utrecht
Postbus 18200
350 CE Utrecht
belastingdienst.nl

Contactpersoon

Persoonsgegevens
M 06 Persoonsgegevens
5.1.2e @
belastingdienst.nl

Datum

22 maart 2023

Opdrachtgever

Persoonsgegevens

Auteur

Persoonsgegevens

memo

Mogelijkheid tot bredere inzet pakketoplossing binnen
Aanbesteding Omzetbelasting

Datum

22 maart 2023

Aanleiding

In een notitie voor het ALBD van 31 augustus 2022 is in par. 4.5. onder het kopje 'aanpak traject aanbesteding Aangescherpte Buy' het volgende opgenomen: *Hoewel de focus moet liggen op verwerving van een oplossing voor het OB-domein, dient in de contractering er al rekening mee te worden gehouden, dat een pakketoplossing in de toekomstige strategie breder ingezet zou kunnen worden (scope nader te bepalen), dus ook voor andere regelingen naast de OB.*

In deze memo wordt ingegaan op

- Resultaat van de adviesvraag aan Inkoop naar de mogelijkheid om in de aanbesteding van de pakketoplossing OB te voorzien in de mogelijkheid tot bredere inzet (andere fiscale regelingen binnen de belastingdienst)
- Een beschrijving van 2 onderzochte alternatieven
- Een onderbouwing om te kiezen voor alternatief 2.

Kern:

Het verzoek uit het Ketenbestuur OB is voor advies voorgelegd aan de experts van Inkoop. Gebleken is dat opname van eventuele bredere inzet van de pakketoplossing OB in de aanbesteding niet mogelijk is. De Aanbestedingswet schrijft voor dat aan de potentiële gegadigden duidelijk gemaakt moet worden wat de aard en omvang van de opdracht zal zijn. Indien de aard en omvang niet duidelijk is of door middel van herzieningsclausules gewijzigd wordt is de aanbesteding niet als rechtmatig te bestempelen en resulteert dit mogelijk in juridische procedures of overige vertraging tijdens de aanbesteding.

In het vervolg van deze memo worden 2 alternatieven uitgewerkt

Voorgesteld wordt om te kiezen voor alternatief 2 omdat:

- Hiermee de huidige planning overeind blijft
- Dit alternatief meer flexibiliteit biedt in de timing om een pakketoplossing in te zetten voor andere fiscale regelingen en deze in te passen in de te verwerven pakketoplossing voor Omzetbelasting

Toelichting

De aanbesteding en gehele voorbereiding op de aanbesteding is gericht op het verwerven van een oplossing voor omzetbelasting. Binnen deze huidige opzet is het niet mogelijk bredere inzet mee te nemen in de selectieleidraad als herzieningsclausule. Aangezien de aard en omvang niet mag wijzigen conform art. 2.163c AW. In het geval van andere fiscale regelingen is dit wel het geval en daarom dus niet toegestaan. Herzieningsclausules welke wel voldoen aan art. 2.163c AW zijn wel toegestaan, zoals bijvoorbeeld de 5de omzetbelastingregeling (BTW compensatiefonds) en mogelijke transitie naar de Cloud.

Alternatieven

Er zijn twee alternatieven onderzocht:

Alternatief 1

De scope (aard en omvang) van de aanbesteding en het programma veranderen naar een fiscale oplossing voor de Belastingdienst waarbij omzetbelasting de eerst te implementeren regeling zal zijn. Hierbij moet de aard en omvang van de overige regelen ook volledig omschreven worden net als voor de omzetbelasting. Alle op te nemen eisen en criteria zullen toe moeten kunnen zien op alle fiscale regelingen en niet alleen op de OB. Later wijzigen van eisen of criteria is niet mogelijk, ook niet tijdens de contractuitvoering.

Bij deze methode moeten alle voorgaande en huidige stappen van het project OB worden herzien en aangepast waardoor de huidige planning niet langer haalbaar is. De te contracteren opdrachtnemer verwerft met deze methode exclusiviteit voor de andere opgenomen fiscale regelingen. Het is hierdoor moeilijker om te stoppen indien het omzetbelastingpakket niet naar tevredenheid functioneert. Voordeel van deze optie is dat conform afgeven tijdsindicatie nieuwe regelingen zonder nieuwe aanbesteding kunnen worden toegevoegd aan de oplossing.

Alternatief 2

De aanbesteding voortzetten zoals deze nu is ingestoken op omzetbelasting zonder bredere inzet vast te leggen in de aanbestedingsstukken. Eventueel aangevuld met een kleine indicatie dat wij bij een succesvolle implementatie en gebruik van de huidige oplossing ook andere fiscale regelingen in de toekomst mogelijk ook gaan uitbesteden op soortgelijke wijze. Deze methode geeft de mogelijkheid om in de toekomst een (openbare) aanbesteding uit te voeren voor de regelingen waarvoor op dat moment de wens is voor een pakketoplossing. Deelname van de geselecteerde leverancier van de OB oplossing ligt dan ook voor de hand mede omdat hij een zekere voorsprong¹ heeft. Uiteraard wordt de opdracht met inachtneming van de beginselen van het aanbestedingsrecht, zoals het gelijkheid en transparantiebeginsel, in de markt gezet.

Een ander voordeel is dat als de oplossing voor omzetbelasting niet bevalt we hier niet aan vast zitten voor andere fiscale regelingen. Deze optie verandert de opzet van de huidige documentatie rondom de aanbesteding voor omzetbelasting oplossing niet, waardoor de huidige planning nog steeds geldt.

Advies Projectteam aanbesteding OB

Het projectteam adviseert het Ketenbestuur om te kiezen voor alternatief 2. Deze methode zorgt er in tegenstelling tot alternatief 1 voor dat de huidige planning blijft staan waarbij 1-1-2026 nog steeds het uitgangspunt is. Ook biedt deze methode meer flexibiliteit in het bepalen wanneer en voor welke andere fiscale regelingen een pakketoplossing gerealiseerd dient te worden. De kans bij deze methode is aanmerkelijk groot dat dit in de te verwerven OB oplossing kan gezien de voordelen die de zittende leverancier dan heeft. Een risico van methode 1 is dat

¹ Een zekere voorsprong is toegestaan mits de aanbesteder voldoet aan de verplichtingen op grond van het gelijkheidsbeginsel.

de volledige aard en omvang van alle mogelijke fiscale regelingen omschreven moet zijn en alle opgenomen criteria en eisen representatief moeten zijn voor alle fiscale regelingen. De kans dat dit lukt binnen afzienbare tijd is zeer klein.

Midden- en Kleinbedrijf

Datum
22 maart 2023

TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

**Belastingdienst/
MKB**

Datum
27 februari 2023

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 15 Aanpak OB-systemen

Algemeen

- De besturing binnen de Belastingdienst van het OB-domein voor de periode 2023-2026 is met ingang van 1 februari 2023 voor een goede uitvoering van de moderniseringsopdracht ingericht op de wijze zoals gemeld in de vorige voortgangsrapportage.
- Ter informatie is een voortgangsdashboard bijgevoegd.

Vervolgaanpak pakketoplossing

- In de vervolgaanpak op basis van de keuze voor het scenario 'Aangescherpt Buy' is voorzien met een programmaplan dat in concept op 24 februari 2023 is besproken in het Ketenbestuur en dat naar verwachting medio maart definitief is.
- De vervolgaanpak bestaat uit:
 - aanbestedingsfase die loopt tot medio mei 2024 (een maand tijdswinst ten opzichte van eerdere concept-planning).
 - implementatievoorbereidingsfase met een gewenst tijdpad voor modernisering van het systeem voor de binnenlandse OB per 1 januari 2026. Deze fase wordt uitgewerkt in de loop van de aanbestedingsfase.
- De aanbestedingsfase kent ook weer verschillende fasen. De nu lopende fase is het voortraject met als resultaat de publicatie van de tender medio mei 2023. Het traject loopt volgens planning.
- Er kan nog geen garantie worden geboden op invoering per 1 januari 2026, maar er wordt gedurende het traject zo strak mogelijk gestuurd om de onzekerheden en risico's zodra deze zich voordoen weg te nemen. Pas in de aanbestedingsfase, als meer details bekend zijn over de te selecteren pakketoplossing, kunnen goede inschattingen worden gemaakt over de doorlooptijd van de implementatievoorbereidingsfase en over maatregelen voor de borging van de invoeringsdatum.

buiten verzoek

buiten verzoek



Ketenbestuur

Midden- en Kleinbedrijf

Croeselaan 14
3521 CA Utrecht
Postbus 18200
350 CE Utrecht
belastingdienst.nl

Contactpersoon

Persoonsgegevens
M 06 Persoonsgegevens
5.1.2e @
belastingdienst.nl

Datum

24 maart 2023

Opdrachtgever

Persoonsgegevens

Auteur

Persoonsgegevens

memo

Contractduur Aanbesteding

Datum

24 maart 2023

Beste, leden Ketenbestuur,

Aanleiding

Voor de modernisering van het OB-systeem wordt een aanbesteding gestart voor de aanschaf van een pakketoplossing. De aanbesteding zal plaats vinden door middel van de methode van concurrentie gerichte dialoog. De aanbesteding start met de publicatie van de Selectieleidraad. Op basis van de Selectieleidraad worden de inschrijvingen beoordeeld en uiteindelijk maximaal drie leveranciers geselecteerd. Met deze leveranciers wordt de aanbestedingsprocedure voortgezet. In de Selectieleidraad moet de contractduur helder zijn. Deze notitie is bedoeld om een keuze te maken over de contractduur.

Gevraagd besluit:

Gevraagd wordt om akkoord te gaan met het volgende voorstel voor de contractduur:

- De looptijd van het contract is 10 jaar (inclusief implementatieperiode).
- Het contract kan 5 keer met 2 jaar worden verlengd.
- Het contract bevat de herzieningsclausule dat het gebruik en het Onderhoud en Support nog 4 jaar kan worden voortgezet als de aanbesteding voor een opvolger nog niet is afgerond.

Toelichting

1) Variabelen voor de looptijd

Er zijn drie variabelen die een rol spelen bij het vaststellen van de looptijd: de vaste looptijd, de optie jaren en de beëindigingsopties.

Vaste looptijd

De vaste looptijd van de overeenkomst bepaalt hoelang de overeenkomst met de leverancier minimaal is. Dit biedt zowel zekerheid voor de inschrijvende partijen als voor de Belastingdienst. Een periode waarin beide partijen minimaal aan elkaar gebonden zijn. Voor deze gehele periode is financieel budget nodig.

Optiejaren

Daarnaast kan een contract optiejaren bevatten. Hiermee wordt bepaald hoelang de overeenkomst kan worden verlengd. Optiejaren betreffen dus geen verplichte afname. Deze mogelijkheid is belangrijk om flexibiliteit in het contract op te nemen. Bijvoorbeeld bij goed functioneren en geen wens voor een nieuw product kunnen we de optie(s) lichten en langer met elkaar door. Als wordt besloten om weer opnieuw aan te besteden omdat er interessantere opties beschikbaar zijn in de markt of omdat we gematigd tevreden zijn met het product, dan kunnen we besluiten geen gebruik te maken van de optiejaren. Voor iedere verlenging is apart budget nodig.

Beëindigingsopties

Als laatste zijn de beëindigingsopties van belang. Dit betreft de mogelijkheid om na een x aantal jaren, na het verstrijken van de vaste looptijd, het contract eerder stop te zetten zonder dat daarvoor een specifieke aanleiding moet zijn. Het effect is dezelfde flexibiliteit als bij de optiejaren, de uitvoering is echter anders.

2 combinaties van variabelen

Deze 3 variabelen leiden tot de volgende opties:

- Vaste looptijd i.c.m. optiejaren
- Vaste looptijd i.c.m. beëindigingsoptie

Belangrijke verschillen tussen de beëindigingsclausule en de optiejaren zijn de borging van het interne budget, aantrekkelijkheid voor de inschrijvers en het contractmanagement:

- *Borging*: Met borging intern budget wordt bedoeld dat bij bijvoorbeeld een looptijd van 15 jaar waarbij na 10 jaar jaarlijks beëindigd kan worden, budget nodig is voor de volle 15 jaar. Bij verlengingsopties geldt dat alleen voor de vaste looptijd.
- *Aantrekkelijkheid*: Met aantrekkelijkheid wordt bedoeld dat beëindigingsopties aantrekkelijker zijn voor inschrijver aangezien ze dan de volle looptijd (in casu 15 jaar) in hun boeken kunnen noteren en de ervaring leert dat er minder gebruikt wordt gemaakt van beëindigingsclausules dan het niet lichten van een verlengingsoptie.
- *Contractmanagement*: Als laatste ligt er een risico op het gebied van contractmanagement. Bij een verlengingsoptie zal de contractmanager een x hoeveelheid tijd voor het verstrijken van de vaste looptijd actief gaan vragen of de opties geactiveerd dienen te worden. Bij een beëindigings-mogelijkheid zal dit signaal veelal vanuit de opdrachtgever moeten komen want anders zal het contract de volle looptijd afmaken.

2) *Motivering voor voorstel*

De vaste looptijd van 10 jaar is een aantrekkelijke termijn voor inschrijvers. Dit omdat er na implementatie van de vaste looptijd (geschat op 1,5 tot 3 jaar) nog minimaal een periode van 7 jaar overblijft waarin de opdrachtnemer deze vaste periode kan exploiteren. Een kortere vaste periode dan 10 jaar is ook niet wenselijk, gezien de impact van de oplossing op het primaire proces van de Belastingdienst en de mogelijk hoge omschakelkosten en inspanning. Om deze redenen is het ook wenselijk om te kiezen voor een totale optionele uitbreiding met 10 jaar. Bij een nog langere periode ontstaat het risico om met een tegen die tijd wellicht verouderd systeem te moeten werken. Ook wordt de overeenkomst dan ten opzichte van de vaste looptijd onevenredig opgerekt. De opties betreffen steeds een periode van 2 jaar. Dit omdat het onmogelijk en onwenselijk is om in een kortere tijd dan 2 jaar een nieuw systeem te verwerven,

laat staan implementeren. Vanwege de hierboven genoemde nadelen, wordt geen gebruik gemaakt van beëindigingsopties.

De voorgestelde herzieningsclausule is een slot op de deur voor het geval de aanbesteding van de opvolger niet op tijd klaar is. In dat geval kan het product nog 4 jaar worden gebruikt en kan in de tussentijds de aanbesteding/ implementatie van een opvolger worden afgerond.

In het OESO-rapport "Introducing a Commercial Off-The-Shelf Software Solution" geeft Finland aan dat een contractduur van 15 jaar is gehanteerd. Ook is steeds een looptijd van 15 jaar gehanteerd voor de financiële vergelijking tussen maken en kopen in het rapport van McKinsey "Kopen of zelf maken?". Hierbij is niet bekend of gebruik gemaakt is van optiejaars of beëindigingsopties.

Midden- en Kleinbedrijf

Datum

24 maart 2023

Hoogachtend,

Persoonsgegevens

TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

Profielen Community's Forums Blogs Activiteiten v

Persoonsgegevens

Belastingdienst/
MKB

Datum
31 maart 2023

Auteur

Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 16 Aanpak OB-systemen

Algemeen

- De besturing binnen de Belastingdienst van het OB-domein voor de periode 2023-2026 is met ingang van 1 februari 2023 voor een goede uitvoering van de moderniseringsopdracht ingericht op de wijze zoals gemeld in de vorige voortgangsrapportage.
- De benoeming van de gedelegeerd ketenvoorzitter heeft plaatsgevonden door het ALBD en in het MT van MKB.
- Ter informatie is een voortgangsdashboard bijgevoegd.

Vervolgaanpak pakketoplossing

- In de vervolgaanpak op basis van de keuze voor het scenario 'Aangescherpte Buy' is voorzien met een programmaplan dat is geaccordeerd in het Ketenbestuur van 10 maart 2023.
- De vervolgaanpak bestaat uit:
 - aanbestedingsfase die loopt tot medio mei 2024 (een maand tijdswinst ten opzichte van eerdere concept-planning).
 - implementatievoorbereidingsfase met een gewenst tijdspad voor modernisering van het systeem voor de binnenlandse OB per 1 januari 2026. Deze fase wordt uitgewerkt in de loop van de aanbestedingsfase. In deze fase wordt ook de opzet van de in te richten regie-organisatie uitgewerkt.
- De aanbestedingsfase kent verschillende fasen. De nu lopende fase is het voortraject met als resultaat de publicatie van de tender medio mei 2023. Het traject loopt volgens planning.
- De selectieleidraad wordt 7 april ter goedkeuring voorgelegd in het ketenbestuur. Op deze versie wordt een externe toets gevraagd aan de landsadvocaat.
- Er kan nog geen garantie worden geboden op invoering per 1 januari 2026, maar er wordt gedurende het traject zo strak mogelijk gestuurd om de onzekerheden en risico's zodra deze zich voordoen weg te nemen. Pas

in de aanbestedingsfase, als meer details bekend zijn over de te selecteren pakketoplossing, kunnen goede inschattingen worden gemaakt over de doorlooptijd van de implementatievoorbereidingsfase en over maatregelen voor de borging van de invoeringsdatum voor het systeem van de binnenlandse OB.

buiten verzoek

buiten verzoek

TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

Profielen Community's Forums Blogs Activiteiten v

Persoonsgegevens

Belastingdienst/
MKB

Datum
1 mei 2023

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 17 Aanpak OB-systemen

Algemeen

- De besturing binnen de Belastingdienst van het OB-domein voor de periode 2023-2026 is met ingang van 1 februari 2023 voor een goede uitvoering van de moderniseringsopdracht ingericht op de wijze zoals gemeld in de vorige voortgangsrapportage.
- De benoeming van de gedelegeerd ketenvoorzitter heeft plaatsgevonden door het ALBD en in het MT van MKB.
- Ter informatie is een voortgangsdashboard bijgevoegd.

Vervolgaanpak pakketoplossing

- In de vervolgaanpak op basis van de keuze voor het scenario 'Aangescherpte Buy' is voorzien met een programmaplan dat is geaccordeerd in het Ketenbestuur van 10 maart 2023.
- De vervolgaanpak bestaat uit:
 - aanbestedingsfase die loopt tot medio mei 2024 (anderhalve maand tijdwinst ten opzichte van eerste concept-planning).
 - implementatievoorbereidingsfase met een gewenst tijdpad voor modernisering van het systeem voor de binnenlandse OB per 1 januari 2026. Deze fase wordt uitgewerkt in de loop van de aanbestedingsfase. In deze fase wordt ook de opzet van de in te richten regie-organisatie uitgewerkt.
- De aanbestedingsfase kent verschillende fasen. De nu lopende fase is het voortraject met als resultaat de publicatie van de tender op 14 mei 2023.
- De selectieleidraad is ter goedkeuring voorgelegd in het ketenbestuur. Op deze versie is een externe toets gevraagd aan de landsadvocaat.
- De reactie van de landsadvocaat is op 26 april besproken en wordt verwerkt in de selectieleidraad. De definitieve versie wordt 11 mei ter akkoord voorgelegd aan het ketenbestuur, hiermee verloopt de publicatie conform planning.

- De beoordeling van de inzendingen is gepland, deze vindt plaats op 4 en 5 juli.
Er kan nog geen garantie worden geboden op invoering per 1 januari 2026, maar er wordt gedurende het traject zo strak mogelijk gestuurd om de onzekerheden en risico's zodra deze zich voordoen weg te nemen. Pas later in de aanbestedingsfase, als meer details bekend zijn over de te selecteren pakketoplossing, kunnen goede inschattingen worden gemaakt over de doorlooptijd van de implementatievoorbereidingsfase en over maatregelen voor de borging van de invoeringsdatum voor het systeem van de binnenlandse OB.

buiten verzoek

buiten verzoek

Set van ICT Begrippen voor:

Selectieleidraad "IT Omzetbelasting" (IUC22-036)



Belastingdienst

Opdrachtgever: de Belastingdienst

Datum: 31-05-2023

Versie: 1.1

Nr.	Omschrijving
1.1	Aanbestedende dienst: de Belastingdienst.
1.2	Aanbestedingsstukken: Alle documenten in de aanbestedingsprocedure verwoord in de Selectieleidraad.
1.3	Aanbestedingswet: Gewijzigde wet van 2012, geldend vanaf 1 juli 2016, houdende nieuwe regels omtrent aanbestedingen, aangehaald als de Aanbestedingswet 2012, ook wel AW2012 genoemd.
1.4	Aangifte: Een belastingaangifte voor de btw is een verklaring van een belastingplichtige waarmee hij de verschuldigde belasting over een tijdvak kenbaar kan maken aan de Belastingdienst. Dit gebeurt elektronisch met behulp van een standaard gestructureerd bericht. Door middel van een soortelijk bericht (suppletie) kunnen eerder geleverde gegevens worden verbeterd. Het begrip Aangifte heeft betrekking op de Omzetbelasting regeling Omzetbelasting NL. Ook de regelingen EU btw e-commerce, VAT-refund en ICP (intracommunautaire prestaties) kennen dergelijke berichten, er wordt dan echter gesproken over resp. een btw-melding, een teruggaafverzoek en een ICP-listing.
1.5	Aankondiging: Een publicatie in het Publicatieblad van de EU, via www.tenderned.nl , waarin de opdracht wordt aangekondigd en de markt wordt opgeroepen een Inschrijving in te dienen.
1.6	Additionele Dienst(en): Aanvullende diensten, conform de opsomming in paragraaf 2.6 van de Selectieleidraad en Gunningsleidraad, welke door middel van een opdracht op incidentele basis aan Opdrachtnemer zijn en/of worden verstrekt.
1.7	Applicatie: Het geautomatiseerde gedeelte van een informatiesysteem, bestaande uit Applicatieprogrammatuur, applicatie gebonden Gegevens, de (fysieke) opslagstructuren en gegevensbanken waarin deze Gegevens zijn ingebed en de bijbehorende documentatie.
1.8	AVG: Algemene Verordening Gegevensbescherming (VERORDENING (EU) 2016/679 VAN HET EUROPEES PARLEMENT EN DE RAAD)
1.9	Beheer: De 3 vormen van Beheer zoals genoemd in paragraaf 2.6 van de Selectieleidraad, namelijk: Functioneel Beheer, Applicatiebeheer en Technisch Beheer. De twee laatstgenoemde vormen van Beheer worden door Opdrachtnemer uitgevoerd. Allen ten behoeve van optimale exploitatie van de OB Oplossing.
1.10	Bijlagen: Genoemde documenten in de lijst van bijlagen in de Selectieleidraad.
1.11	BIO: Baseline Informatiebeveiliging Overheid: De BIO is een gemeenschappelijk normenkader voor de beveiliging van de informatie(systemen). De BIO is volledig gebaseerd op de internationale norm ISO/IEC 27002. Het concretiseert een aantal eisen tot verplichte operationele afspraken (rijksmaatregelen), om een eenduidig minimumniveau van beveiliging voor Gegevens te garanderen. De standaard basisbeveiligingsniveaus (BBN's) met bijbehorende beveiligingseisen maken risicomanagement eenvoudiger.
1.12	Configureren: Het door de Opdrachtnemer aanpassen van de werking van de OB Oplossing binnen de door de OB Oplossing geboden functionaliteit. Initieel zal dit tijdens de Implementatie plaatsvinden waarbij de OB Oplossing moet gaan voldoen aan de gevraagde specificaties en wet- en regelgeving. Na Implementatie zal dit met name bedoeld zijn voor het aanpassen van parameters of het in- en uitschakelen van bepaalde functionaliteiten, bijvoorbeeld als gevolg van veranderende wet- en regelgeving. Het geheel van werking en functionaliteiten van de OB Oplossing, inclusief de aanpassingen blijft worden gegarandeerd en ondersteund door de leverancier in volgende versies van de OB Oplossing, dit minimaal tijdens de looptijd van de Overeenkomst.
1.13	Conformiteitenlijst: Bijlage VI bij de Aanbestedingsstukken met een overzicht van alle Geschiktheids-, (GE), Gunnings-, (GUE) en Uitvoeringseisen (UE).
1.14	Consultancy: Adviesdiensten op basis van een specifieke vraag, gericht op een effectieve en efficiënte inzet van de OB Oplossing bij de Opdrachtgever en deelname aan projecten met als doel de gegeven adviezen te realiseren.
1.15	Dialogdocument: Het document ten behoeve van de te voeren dialoog zelf. Deze wordt separaat en voorafgaande aan de dialoog ter beschikking gesteld.
1.16	Documentatie: Alle in het kader van de Prestatie verwerkte informatie en Gegevens, als omschreven in de Aanbestedingsstukken waaronder, indien van toepassing, persoonsgegevens en met inbegrip, maar niet beperkt tot, Documentatie ter beschikking gesteld in een gangbare en voor Opdrachtgever bruikbare en gedocumenteerd elektronisch formaat.
1.17	Financieel verwerken: Het verzamelen, vastleggen en verwerken van financiële gegevens. Belasting betalen of terugkrijgen (ondernemers) inclusief de financiële verantwoording.
1.18	Functioneel Beheer: Deze rol richt zich op het bepalen van de behoefte aan ondersteuning vanuit de OB Oplossing binnen de Belastingdienst. Vanuit deze activiteiten ontstaan eisen die de benodigde functionaliteit en kwaliteit van de OB Oplossing definiëren. Daarnaast bestaat functioneel beheer uit ondersteuning van gebruikers bij het gebruik van de OB Oplossing.
1.19	Gebruiker: Een willekeurige functionaris van Opdrachtgever in de Oplossing die geautoriseerd is om Gebruik te maken van de Oplossing.
1.20	Gegadigde: Een natuurlijk of rechtspersoon (of een combinatie van rechtspersonen) die naar aanleiding van deze Selectieleidraad een Verzoek tot deelneming heeft ingediend.
1.21	Gegevens: feiten die een waarde of een toestand aanduiden. Gegevens worden weergegeven door karakters, getallen of symbolen etc.

1.22	Gegevensbeheer: Het waarborgen van de kwaliteit, opslag, toegang, rechten, metadata, beveiliging, samenhang, eigenaarschap en lifecycle management van data. Van het ontvangen, uitzetten en verwerken van verzoeken tot het leveren / beschikbaar stellen van gegevenssets.
1.23	Geschiktheidseis (GE): Eis waaraan een Inschrijver moet voldoen om voor gunning van een opdracht in aanmerking te komen. Het gaat daarbij om eisen met betrekking tot de financiële en economische draagkracht, de technische en/of beroepsbekwaamheid of -bevoegdheid. Het niet voldoen aan de gestelde geschiktheidseisen leidt tot uitsluiting van de aanbestedingsprocedure.
1.24	Gunningsleidraad: Het document met kenmerk IUC22-036 op basis waarvan de Inschrijver een Inschrijving kan indienen in het kader van de Europese aanbesteding "IT Omzetbelasting".
1.25	Gunningstest: De te houden test op de genoemde Gunningseisen voor voorgenomen gunning, met inbegrip van de mogelijkheid een referentiebezoek af te leggen.
1.26	Implementatie: Alle activiteiten – waaronder het voor in productie gereed maken en initieel Configureren van de OB Oplossing op zodanige wijze dat de OB Oplossing conform de overeengekomen specificaties functioneert. Tot Implementatie worden tevens de conversies van bestaande Gegevens vanuit het huidige OB applicatielandschap gerekend in de vorm van een Migratie. Zie onderstaand een nadere uitwerking van de taken welke bij de Implementatie horen.
1.27	Informatiebeveiliging: Het proces van vaststellen van de vereiste betrouwbaarheid van informatieverwerking van de Prestatie in termen van vertrouwelijkheid, beschikbaarheid en integriteit alsmede het treffen, onderhouden en controleren van een samenhangend pakket van bijbehorende maatregelen.
1.28	Inschrijver: Partij die een Inschrijving indient op basis van het gestelde in de Aanbestedingsstukken.
1.29	Inschrijving: De aanbieding met begeleidende documenten die de Inschrijver indient bij de Aanbestedende dienst ter beantwoording van het gestelde in Aanbestedingsstukken.
1.30	Kalenderdag: Aaneengesloten periode van 24 uren, gerekend van 00:00 uur tot en met 24:00 uur.
1.31	Kwaliteit: De mate waarin de Prestatie voldoet aan de overeengekomen functionele eisen en prestatie-eisen volgens de Aanbestedingsstukken en die de Opdrachtgever redelijkerwijs mag verwachten en eveneens ziet op het geheel van eigenschappen en kenmerken van de Prestatie dat van belang is voor het voldoen aan vastgestelde of vanzelfsprekende behoeften.
1.32	Marktconform: Condities die overeenkomstig de gangbare normen binnen de markt zijn.
1.33	Migratie: de conversie van Gegevens vanuit het huidige applicatielandschap naar de OB Oplossing.
1.34	Nota('s) van Inlichtingen: Nadere Inlichtingen op de Aanbestedingsstukken.
1.35	OB Oplossing: Standaardprogrammatuur in de vorm van een OB Oplossing die een klant-tot-klant proces biedt aan de omzetbelastingregelingen: Omzetbelasting NL, Intracommunautaire processen, One-stop Shop en VAT Refund met inbegrip van Onderhoud, Support, Beheer en Configuratie. De OB Oplossing dient volledig zelfstandig te zijn, hetgeen betekent dat de OB Oplossing onafhankelijk van al in gebruik zijnde softwaresuite(s) met de daarbij behorende licentie(s), - en/of (contract) voorwaarden kan (blijven) functioneren.
1.36	Omzetbelasting: Onder Omzetbelasting verstaat de Belastingdienst de onderstaande regelingen: 1. Omzetbelasting Nederland (OB NL) - de Aangifte van in Nederland verschuldigde btw. 2. VAT refund - verzoeken in eigen land tot teruggave van in een ander EU-land betaalde btw. 3. One Stop Shop (OSS) - aangeven en betalen in eigen land van btw verschuldigd in een ander EU-land. 4. Intracommunautaire Processen (ICP) - verstrekken van informatie over levering van goederen en diensten aan ondernemers in een ander EU-land. 5. Btw-compensatiefonds - compensatie voor overheden voor niet-aftrekbare btw.
1.37	Onderhoud: Alle activiteiten van Opdrachtnemer gericht op het verbeteren, herstellen, en/of in aanvaardbare werkbare (operationele) situatie houden van de OB Oplossing conform de minimale eisen gesteld in de Aanbestedingsstukken. Dit alles met inbegrip van de (eventuele) beschreven opties en/of (gedeeltelijke) vernieuwingen van de OB Oplossing na Implementatie, gericht op de OB Oplossing in operationele staat te brengen en te houden, evenals de helpdeskactiviteiten in de vorm van Support.
1.38	Opdrachtgever: Aanbestedende dienst conform Aanbestedingswet en eveneens de partij ten behoeve waarvan de Overeenkomst wordt gesloten.
1.39	Opdrachtnemer: de partij met wie deze Overeenkomst wordt aangegaan.
1.40	Opleiding: Een reeks van lessen en/of andere werkvormen met het doel de beoogde doelgroep de wijze van gebruik van de OB Oplossing duidelijk te maken.
1.41	Prestatie: Het leveren en Implementeren van een OB Oplossing en de levering van Additionele diensten.
1.42	Prijs: De overeengekomen vergoeding(en) voor de te verrichten Prestatie door Opdrachtnemer neergelegd in het prijsmodel van de Aanbestedingsstukken.

1.43	Programmatuur: De door Opdrachtnemer te Beheren en Onderhouden en op te leveren set programmaregels zoals die op directe en indirecte wijze kunnen worden gebruikt om een bepaald nader omschreven resultaat ten behoeve van de Opdrachtgever tot stand te brengen.
1.44	Registratie: De ondernemer dient een verzoek in om zich te registreren als ondernemer of deel te nemen aan een regeling.
1.45	Retransitie: Het geheel van handelingen en maatregelen welke nodig zijn om te voorzien in een overgang van de Prestatie van de ene Opdrachtnemer naar een eventuele andere/nieuwe Opdrachtnemer van de Opdrachtgever, waaronder maar niet limitatief wordt verstaan de overdracht van Gegevens, middelen, documentatie en de bij Opdrachtnemer aanwezige kennis van de Prestatie.
1.46	Selectiecriteria: wensen die worden gesteld aan de financiële en economische draagkracht en/of technische en of beroepsbekwaamheid van Gegadigde.
1.47	Selectieleidraad: Onderhavig document, inclusief Bijlagen, waarin de informatie is opgenomen die relevant is voor het indienen van een Verzoek tot deelneming in het kader van de aanbesteding "IT Omzetbelasting" waarop dit document betrekking heeft.
1.48	Specificatie van de opdracht: Het onderdeel van de Aanbestedingsstukken met Gunnings-, Uitvoeringseisen en Wensen ten aanzien van de Prestatie.
1.49	SSO CFD: Shared Service Organisatie Centrum voor Facilitaire Dienstverlening is verantwoordelijk voor de levering van facilitaire producten en diensten aan de medewerkers van de Belastingdienst en andere overheidsorganisaties. Het Inkoopuitvoeringscentrum (IUC) is tevens onderdeel van SSO CFD.
1.50	Standaardprogrammatuur: de voor algemeen gebruik ontwikkelde Programmatuur, met inbegrip van de Documentatie en/of eventuele mee te leveren Systeemprogrammatuur, die niet exclusief aan Opdrachtgever beschikbaar wordt gesteld.
1.51	Support: Ondersteuning bieden aan de Opdrachtgever bij vragen en verstoringen conform de bepalingen zoals neergelegd in Aanbestedingsstukken en Service level Agreement.
1.52	Technisch Beheer: De functie die verantwoordelijk is voor het leveren van technische vaardigheden ten behoeve van de werking van de onderliggende de IT-infrastructuur van de OB Oplossing.
1.53	Toezicht: De Belastingdienst houdt op verschillende manieren toezicht op het nakomen van de verplichtingen van iedereen die met ons te maken heeft.
1.54	Uitvalbehandeling: Het kunnen behandelen van een uitgevallen bericht.
1.55	Verzoeken: Het verwerken van een aanvraag en het besluit nemen hierop.
1.56	Verzoek tot Deelneming: Het geheel van documenten die Gegadigde indient ter beantwoording van het gestelde in deze Selectieleidraad en ter beoordeling van de Selectiecriteria.
1.57	Vormvereiste (VE): Deze eis heeft als doel om tot een objectieve vergelijking van de Inschrijvingen te komen. Vormvereisten zien toe op de wijze waarop een Inschrijving ingediend moet worden. Bijvoorbeeld welke Bijlagen moeten worden aangeleverd. De Aanbestedende dienst kan bij kennelijke vergissingen, onduidelijkheden en/of onvolledigheden, schriftelijk om de door hem nodig geachte verduidelijkingen en/of aanvullingen verzoeken. Het niet voldoen aan een Vormvereiste kan leiden tot uitsluiting van de aanbestedingsprocedure.
1.58	Werkdagen: kalenderdagen behoudens weekenden, algemeen erkende feestdagen en voor personeel van de Opdrachtgever verplichte vrije dagen tussen vrije feestdagen. Opdrachtgever kan eisen dat gedurende feestdagen en weekenden door Opdrachtnemer werkzaamheden worden verricht conform Werkdagen mits dit door de Opdrachtgever van tevoren is aangegeven.



Belastingdienst

SELECTIELEIDRAAD

Concurrentiegerichtte Dialoog

“IT Omzetbelasting”

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1.	Introductie	4
1.1.	Inleiding	4
1.1.1.	Contact	4
1.1.2.	Procedure	4
1.1.3.	Wettelijk kader	4
1.2.	Leeswijzer	4
1.2.1.	Selectieleidraad	4
1.2.2.	Bijlagen	4
Hoofdstuk 2.	Aanleiding, doel en omvang van deze aanbesteding	6
2.1.	Huidige situatie	6
2.2.	Aanleiding/Inleiding	6
2.3.	Marktconsultatie	7
2.4.	Doelstelling	7
2.5.	De Belastingdienst	9
2.5.1.	Algemeen	9
2.5.2.	Betrokken uitvoeringsdirecties	9
2.5.3.	Maatschappelijk verantwoord inkopen	11
2.6.	Reikwijdte en omvang van de aanbesteding (scope)	11
2.6.1.	In reikwijdte/scope	11
2.6.2.	Functioneel overzicht	13
2.6.3.	Omzetbelasting regelingen	15
2.6.4.	Omvang	16
2.6.5.	Herzieningsclausules	17
2.7.	Planning aanbesteding	18
2.8.	Onregelmatigheden	19
2.8.1.	Nota van Inlichtingen	20
2.9.	TenderNed instructie	20
2.9.1.	Openen van de kluis	21
2.9.2.	Volgorde controle en beoordeling	21
2.10.	Recht om de aanbesteding te staken	21
2.11.	Klachtafhandeling bij aanbesteding	21
2.11.1.	Wat zijn klachten en waarover kan geklaagd worden?	22
2.11.2.	De stappen van een standaard klachtafhandeling ...	22
Hoofdstuk 3.	Beoordeling(scriteria)	24
3.1.	Algemeen	24
3.1.1.	Beoordelingswijze	24
Hoofdstuk 4.	Vormvereisten, uitsluitingsgronden, Geschiktheidseisen en (kwalitatieve) selectiecriteria	25
4.1.	Vormvereisten	25

4.1.1.	Sancties Rusland.....	25
4.2.	Verzoek tot deelneming in samenwerkingsverband en/of met onderaannemer(s)	26
4.3.	Ondertekening	27
4.3.1.	Uniform Europees aanbestedingsdocument	28
4.3.2.	Gedragsverklaring Aanbesteden	28
4.4.	Geschiktheidseisen	29
4.4.1.	Financiële en economische draagkracht.....	29
4.4.2.	Technische- en/of beroepsbekwaamheid.....	30
4.5.	(Kwalitatieve) Selectiecriteria	33
4.5.1.	Selectiecriteria	33
4.6.	Conformiteitenlijst	36
4.7.	Overzicht in te dienen bewijsstukken & Bijlagen	36
4.7.1.	Documenten Verzoek tot deelneming	36
4.7.2.	Bewijsstukken verificatiefase.....	37
Hoofdstuk 5.	Selectie	39
5.1.	Mededeling selectiebeslissing en bezwaar.....	39
5.2.	Definitieve selectie	40
Hoofdstuk 6.	Dialog -en Gunningsfase.....	41
6.1.	Algemeen	41
6.2.	Gunningsmethodiek en gunningscriteria op hoofdlijnen	42
6.3.	Voorwaarden voor uitvoering	42
6.4.	Tenderkostenvergoeding	42
Hoofdstuk 7.	Lijst van Bijlagen	43

Hoofdstuk 1. Introductie

1.1. Inleiding

Deze Aanbesteding wordt uitgevoerd door het Inkoopuitvoeringscentrum (IUC) Belastingdienst. In paragraaf 2.5 van dit document wordt hier nader op in gegaan.

1.1.1. Contact

De contactgegevens van de Aanbestedende dienst voor deze Aanbesteding vindt u terug in de aankondiging van de Aanbesteding IT Omzetbelasting met kenmerk IUC22-036 in TenderNed.

Contactpersoon:

Persoonsgegevens

Contact:

via 'Berichten' in TenderNed.

In geval van een storing in TenderNed kunt het mailadres gebruiken.

Persoonsgegevens

1.1.2. Procedure

Deze Europese aanbesteding wordt voor mededinging opengesteld via een concurrentiegericht dialog. In deze procedure vinden de beoordeling van de geschiktheid van de Gegadigde en de beoordeling van de Inschrijving in twee rondes plaats.

Deze selectieleidraad heeft als doel de ondernemers te informeren over de opdracht en de voorwaarden voor kwalificatie van de nog uit te voeren aanbesteding. De criteria in dit document zijn gericht op de kwalitatieve selectie van ondernemers.

1.1.3. Wettelijk kader

Op deze aanbestedingsprocedure is de **Aanbestedingswet 2012** (hierna: Aw2012) van toepassing. De **Aw2012** is een nationale uitwerking van de **Europese Richtlijnen van 28 maart 2014** betreffende de plaatsing van overheidsopdrachten **2014/24/EU**. De Aanbestedende dienst voert deze aanbesteding uit in overeenstemming met de voorschriften zoals opgenomen in de Gids Proportionaliteit.

1.2. Leeswijzer

1.2.1. Selectieleidraad

U leest nu de Selectieleidraad in het kader van de Europese aanbesteding IUC22-036 IT Omzetbelasting. Deze Selectieleidraad bevat onder meer een beschrijving van de aanleiding, omvang van de aanbesteding en van de wijze waarop u een Verzoek tot deelneming aan deze opdracht kunt indienen.

1.2.2. Bijlagen

In hoofdstuk 8 "Lijst van Bijlagen" treft u een overzicht aan van alle Bijlagen. Deze Bijlagen maken integraal onderdeel uit van deze Selectieleidraad.

Wij wijzen u op het gebruik van Bijlage 1 – ICT begrippenlijst, waarin alle begrippen staan uitgewerkt die in de Aanbestedingsstukken worden toegepast. De begrippen zijn een integraal onderdeel van deze Europese aanbesteding en zullen tevens tijdens de looptijd van de Overeenkomst van toepassing blijven. De huidige versie van de begrippenlijst ziet alleen toe op de Selectieleidraad en daartoe behorende Bijlagen. Gedurende de aanbesteding kan de begrippenlijst worden aangevuld.

Hoofdstuk 2. Aanleiding, doel en omvang van deze aanbesteding

2.1. Huidige situatie

De Omzetbelasting is een belangrijke factor in het Nederlandse belastingstelsel en het functioneren van de Nederlandse economie, samenleving en overheid. Jaarlijks wordt voor meer dan €300 miljard aan te betalen btw verantwoord; in samenhang met vooraf trek wordt per saldo €100 miljard aan btw betaald en wordt 40 miljard aan btw (terug)betaald aan het bedrijfsleven.

De keten Omzetbelasting (OB) ondersteunt vijf verschillende regelingen:

1. *Omzetbelasting Nederland (OB NL)* - de Aangifte van in Nederland verschuldigde btw.
2. *VAT refund* - verzoeken in eigen land tot teruggave van in een ander EU-land betaalde btw.
3. *One Stop Shop (OSS)* - aangeven en betalen in eigen land van btw verschuldigd in een ander EU-land.
4. *Intracommunautaire Processen (ICP)* - verstrekken van informatie over levering van goederen en diensten aan ondernemers in een ander EU-land.
5. *Btw-compensatiefonds* - compensatie voor overheden voor niet-aftrekbare btw.

De verwerking van miljoenen belastingaangiften krachtens deze regelingen gebeurt voor de overgrote meerderheid automatisch, door een reeks samenwerkende IT-systemen. Waar de systemen niet volautomatisch kunnen (uitval) of mogen (uitworp) verwerken, ontstaat handmatig werk.

Gebruikers van de Keten OB vallen in 4 hoofdcategorieën: ondernemers en hun vertegenwoordigers, medewerkers die de uitval behandelen (het dienstonderdeel CAP), medewerkers die de uitworp behandelen (de dienstonderdelen MKB, GO, en P-Buitenland), en Europese Belastingdiensten met wie berichtenverkeer onderhouden wordt. Indirect is er de Nederlandse burger, vertegenwoordigd door de politiek, die wensen heeft op de btw en hoe deze wordt geheven, en ingezet om maatschappelijke thema's te adresseren. Gegeven de hoge mate van automatisering komen deze wensen en verwachtingen neer op wensen en verwachtingen ten aanzien van IT-systemen die de OB ondersteunen.

De kern van de Keten OB is het 40 jaar oude OOB-systeem (Ondersteuning Omzet Belasting) dat de transactieverwerking doet van binnengekomen Aangiften en verzoeken. Om de klant-tot-klant processen in hun volledigheid te realiseren doet de keten daarnaast ook een beroep op een aantal generieke afdelingen, zoals Interactie, Gegevens, Generiek Kantoor en Toezicht (GKT), Inning en Betalingsverkeer, en Analytics. Deze domeinen leveren functionaliteit die inzetbaar is voor meerdere belastingmiddelen (bijv. het ondernemersportaal van de Belastingdienst).

De huidige situatie beperkt de Belastingdienst in grote mate in het implementeren van nieuwe wet- en regelgeving, heeft een grote dreiging op systeemuitval en beperkingen in wendbaarheid, kent een beperkte automatiseringsgraad, kent beperkte ondersteuning van kantoorprocessen t.b.v. uitval en uitworp en kenmerkt zich door een beperkte digitale interactie met de klant.

2.2. Aanleiding/Inleiding

De Belastingdienst moet de verouderde IT-systemen voor de Omzetbelasting, hierna OB genoemd, moderniseren om het doorvoeren van verbeteringen en nieuwe belastingregels zonder risico op systeemcrashes weer mogelijk te maken. De keuze tussen zelfbouw, een pakketoplossing, of een combinatie van beide voor dit omvangrijke ICT-traject, heeft grote consequenties. Daarom is, op verzoek van de Belastingdienst door McKinsey, een onafhankelijke evaluatie opgesteld op basis van een beproefd afwegingsmodel. Uit de analyse volgt dat de voorsprong van een pakketoplossing (in tijd en kosten) t.o.v. zelfbouw (vanaf een blanco startpunt) van grote waarde kan zijn voor de OB. De pakketoplossing is technisch en strategisch toegesneden op de situatie van de keten OB wanneer deze voldoet aan de toekomstige Eisen uit de Gunningsleidraad en wanneer deze goed ingepast is in de overige IT-