Belastingdienst

Bijlage:

Onderliggende stukken onderbouwing ICT-migratie en modernisering omzetbelastingsysteem (OB)

- Deel 1: Tijdlijn en nota's niveau staatssecretaris
- Deel 2: Onderzoeken, adviezen en reeds openbare documentatie
- **Deel 3: Onderliggende stukken chronologische volgorde**

<u>Deel 3:</u>

Onderliggende stukken chronologische volgorde

Inventarislijst

Deel 1: Tijdlijn en nota's niveau staatssecretaris

ID	Nr.	Datum	Documentbeschrijving
358319	1.	11-12-2025	Tijdlijn informeren Kamer inzake omzetbelasting
358318	2.	11-11-2022	Nota 'Make or Buy OB'
358318	3.	20-01-2023	Nota 'Borging tijdspad modernisering omzetbelastingsysteem binnenlandse OB'
358318	4.	17-05-2023	Nota 'Informeren over de afronding 1e fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting'
358318	5.	23-10-2023	Nota 'Afronding 2e fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting'
358318	6.	21-11-2023	Nota 'Beantwoording vragen n.a.v. de nota 'Afronding 2e fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting'
358425	7.	04-03-2024	Nota 'Toelichting n.a.v. de nota 'Beantwoording vragen n.a.v. de nota 'Afronding 2 fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting''
358416	8.	18-04-2024	Nota 'Aanpassing tijdpad aanbesteding OB'
358406	9.	01-05-2024	Nota 'Advies AcICT inzake modernisering Omzetbelasting' , en bijlage 2 'Herziene planning OB' met reactie Stas
358419	10.	19-06-2024	Nota 'Aanscherping besturing OB domein voor het onderdeel Pakketoplossing OB'
358318	11.	24-06-2024	Nota 'Afronding 3e fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting'
358318	12.	18-12-2024	Nota 'Extra stap in gunningsfase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting'
358318	13.	25-03-2025	Nota 'Afronding 4e fase aanbesteding pakketoplossing omzetbelasting'
358318	14.	09-12-2025	Nota 'Toelichting aanbesteding nieuw systeem voor de omzetbelasting'

Deel 2: Onderzoeken, adviezen en reeds openbare documentatie

ID	Nr.	Datum	Documentbeschrijving
358226	15.	06-2022	*Kopen of zelf bouwen? De modernisering van de IT achter de omzetbelasting*
358225	16.	17-03-2019	*Introducing a Commercial Off-The-Shelf Software Solution*
358222	17.	22-11-2021	*Definitief BIT-advies programma EU BTW eCommerce*
358215	18	23-06-2021	*Rapportage marktconsultatie pakketoplossingen omzetbelasting*
358214	19.	28-03-2024	*Adviesrapport validatie hoofd- en terugvalscenario OB-oplossing*
358224	20.	02-04-2024	*BIT-advies Modernisering Omzetbelasting*
358221	21.	07-05-2024	Bestuurlijke reactie op definitief BIT-advies Modernisering Omzetbelasting
358320	22.	13-04-2024	*Advies Concurrentiegerichte dialoog "IT Omzetbelasting"*

Deel 3: onderliggende stukken chronologische volgorde

ID	Nr.	Datum	Documentbeschrijving
358533	23.	17-08-2021	Aanbiedingsformulier Make or Buy
358216	24.	23-02-2022	Voortgangsinformatie nr. 1 Aanpak OB-systemen

360183	25.	11-03-2022	Voortgangsinformatie nr. 2 Aanpak OB-systemen
360184	26.	30-03-2022	Voortgangsinformatie nr. 3 Aanpak OB-systemen
358540	28.	08-04-2022	Bijlage 3d Reactie KI&S Keten Interactie
358539	29.	08-04-2022	Bijlage 3c Reactie IV
360185	30.	14-04-2022	Voortgangsinformatie nr. 4 Aanpak OB-systemen
360186	31.	28-04-2022	Voortgangsinformatie nr. 5 Aanpak OB-systemen
360187	32.	24-05-2022	Voortgangsinformatie nr. 6 Aanpak OB-systemen
360188	33.	23-06-2022	Voortgangsinformatie nr. 7 Aanpak OB-systemen
358541	34.	01-07-2022	Bijlage 3 Advies CIO
360189	35.	28-07-2022	Voortgangsinformatie nr. 8 Aanpak OB-systemen
358534	36.	04-08-2022	Make or Buy
360190	37.	31-08-2022	Voortgangsinformatie nr. 9 Aanpak OB-systemen
358532	38.	14-09-2022	Verslag ALBD 31-8-2022
360191	39.	28-09-2022	Voortgangsinformatie nr. 10 Aanpak OB-systemen
360192	40.	26-10-2022	Voortgangsinformatie nr. 11 Aanpak OB-systemen
360193	41.	28-11-2022	Voortgangsinformatie nr. 12 Aanpak OB-systemen
360194	42.	20-12-2022	Voortgangsinformatie nr. 13 Aanpak OB-systemen
358399	43.	23-01-2023	Notitie Besturing OB-domein
360195	44.	30-01-2023	Voortgangsinformatie nr. 14 Aanpak OB-systemen
358211	45.	22-03-2023	Mogelijkheid tot bredere inzet pakketoplossingen binnen Aanbesteding Omzetbelasting
360196	46	27-02-2023	Voortgangsinformatie nr. 15 Aanpak OB-systemen
358212	47.	24-03-2023	Contractduur Aanbesteding
360197	48.	31-03-2023	Voortgangsinformatie nr. 16 Aanpak OB-systemen
360198	49.	01-05-2023	Voortgangsinformatie nr. 17 Aanpak OB-systemen
358207	50.	31-05-2023	Begrippenlijst Selectieleidraad IT Omzetbelasting
358210	51.	31-05-2023	Selectieleidraad IT Omzetbelasting
360199	52.	08-06-2023	Voortgangsinformatie nr. 18 Aanpak OB-systemen
360200	53.	30-06-2023	Voortgangsinformatie nr. 19 Aanpak OB-systemen
358314	54.	04-08-2023	Verlenging verificatiefase selectie pakketoplossing OB
358313	55.	04-08-2023	Plan van aanpak en planning dialoogfase
360179	56.	07-08-2023	Voortgangsinformatie nr. 20 Aanpak OB-systemen
360213	57.	31-08-2023	Voortgangsinformatie nr. 21 Aanpak OB-systemen
358220	58.	29-08-2023	Voortgangsinformatie nr.22 Aanpak OB-systemen
360180	59.	07-11-2023	Voortgangsinformatie nr. 23 Aanpak OB-systemen
360181	60.	30-11-2023	Voortgangsinformatie nr. 24 Aanpak OB-systemen
360201	61.	12-01-2024	Voortgangsinformatie nr. 25 Aanpak OB-systemen
360202	62	13-02-2024	Voortgangsinformatie nr. 26 Aanpak OB-systemen
358400	63.	12-03-2024	Voortgangsinformatie nr. 27 Aanpak OB-systemen
358423	65.	08-04-2024	Status & Voortgang aanbestedingstraject Pakketoplossing OB
358303	66.	09-04-2024	Gesprekverslag overleg Kernteam Veranderopgave OB
358213	67.	17-04-2024	Objectiveringsonderzoek Eviden
358304	68.	19-04-2024	Gesprekverslag overleg Ketenbestuur OB
358217	69.	20-04-2024	Voortgangsinformatie nr. 28 Aanpak OB-systemen
360205	70.	04-06-2024	Voortgangsinformatie nr. 29 Aanpak OB-systemen
358401	72.	20-06-2024	Aanbiedingsformulier BBDDTBD besturing OB
358209	73.	24-06-2024	Gunningsleidraad IT Omzetbelasting
360206	74.	05-07-2024	Voortgangsinformatie nr. 30 Aanpak OB-systemen
358208	75.	09-07-2024	Concurrentiegerichte Dialoog IT Omzetbelasting
360207	76.	15-10-2024	Voortgangsinformatie nr. 31 Aanpak OB-systemen
358218	78.	14-01-2025	Voortgangsinformatie nr. 32 Aanpak OB-systemen
360210	79.	20-03-2025	Voortgangsinformatie nr. 33 Aanpak OB-systemen
358219	80.	21-07-2025	Voortgangsinformatie nr. 34 Aanpak OB-systemen
358316	81.	02-12-2025	Exceptie register planning programma pakketoplossing
358315	83.	20-02-2026	Nota herijking planning Stuurgroep Modernisering OB

C2

Aanbiedingsformulier		☒ **AL BD**	☐ **DT BD**	☐ **pDG-Staf**
1	**Korte titel agendapunt**	**Make of Buy voor de OB**		
2	**Datum behandeling**	17-8-2021		
3	**Ingebracht door**	Persoonsgegevens en Persoonsgegevens		
4	**Eerder behandeld in**	☒ ALBD	☒ DTBD	< specificeren >
		☐ Driehoek:	☐ pDG-Staf	☐ Niet van toepassing
		☐ Ketenoverleg:	< toelichting >	
		☒ Anders:	Ketenbestuur OB en op 27 juli met pDG	
		Overeenstemming in overleg: ☒ Ja ☐ Nee		
5	**Aard van de behandeling**	Ter besluitvorming		
6a	**Gevraagd besluit** *Invullen bij stuk ter besluitvorming*	Aan de (p)DG('s) wordt gevraagd, gehoord hebbende de leden van het overleg, te besluiten: overeenkomstig paragraaf 3 van deze notitie, dit te delen met de Driehoek ten behoeve van departementaal commitment en zo nodig de Staatssecretaris te informeren		
6b	**Bespreekpunt** *Invullen bij stuk ter bespreking*	- Overnemen advies McKinsey met de keuze voor 'Aangescherpt Buy'. Dit wordt daarmee het hoofdscenario. - Inbouwen van exitmogelijkheden in het hoofdscenario en waar mogelijk voortzetten voorbereiding/realisatie zelfbouw als terugvalscenario. - De modernisering OB is een prioritair dossier. Bij concurrentie in schaarse capaciteit binnen de OB, prioriteit geven aan achtereenvolgens continuïteit (voor uitvoeren bedrijfsproces), implementatie wet- en regelgeving, hoofdscenario en terugvalscenario en hiermee accepteren dat er tijdverlies optreedt als het terugvalscenario moet worden aangeroepen. - De pakketoplossing wordt daadwerkelijk als pakketoplossing ingezet. De Belastingdienst past haar processen zo nodig aan aan het pakket, niet andersom. Afwijking is alleen bij uitzondering mogelijk met accordering op bestuurlijk niveau. - Gereed hebben aanpak traject aanbesteding Aangescherpt Buy in november 2022. - Verwerken van het besluit Aangescherpt Buy in de aanpak van de modernisering OB als geheel en het opzetten van organisatie en besturing daarvoor, november 2022. - In alle vervolgactiviteiten intensief investeren in draagvlak in de organisatie, want kiezen voor een pakketoplossing is een grote verandering. De medezeggenschap wordt in het traject betrokken. - Afronden, resp. realiseren EU btw e-commerce (Hoofdspoor) en EU-KOR door zelfbouw.		

C2

7	**Samenvatting** *Kern van de inhoud samengevat in maximaal 100 woorden*	De ICT-systemen die de bedrijfsprocessen voor de omzetbelasting ondersteunen zijn sterk verouderd en moeten worden gemoderniseerd. Voor de modernisering zijn twee scenario's in beeld: zelfbouw door de Belastingdienst of verwerven van een pakketoplossing uit de markt. McKinsey heeft er in opdracht van de Belastingdienst onderzoek naar gedaan en adviseert om te kiezen voor een pakketoplossing en de pakketoplossing te combineren met een beperkt aantal generieke ICT-voorzieningen van de Belastingdienst. McKinsey noemt deze combinatie in haar eindrapport het "aangescherpte buy-scenario".					
8	**Financiële consequenties**	Ja	Het benodigde budget is nog onzeker. Op het moment van gunning ontstaat meer duidelijkheid. In de aanpak van de vervolgstappen wordt expliciet aandacht gegeven aan de financiering.			
9	**Afstemming directies**	☒ C&F	☒ P	☒ DF&A	☒ UHB	☐ SSO F&MI
		☒ GO	☒ FJZ	☒ KI&S	☐ O&P	☐ SSO CFD
		☒ MKB	☒ VT	☐ FIOD	☐ I&S	☐ SSO O&P
		☒ IV&D	☒ IV	☐ Switch	☐ O&P	☐ DF&A
		☒ CAP	☐ CDC	☐ BPZ		☐ Niet afgestemd
10	**Afstemming algemene leiding**	☐ DGBD		☒ pDGBD		☐ pDGfBD
11	**Aanbieden bij andere DG**	Nee	< DG's specificeren >			
12	**Aanbieden bij medezeggenschap**	Ja				
13	**Hoe draagt dit voorstel bij aan de realisatie van de Meerjarenvisie BD?**	Wendbare en toekomstbestendige organisatie				
14	**Hoe draagt dit voorstel bij aan onze dienstverlening voor burgers en bedrijven?**	Minder uitval/damage (betrouwbaarheid en zorgvuldigheid)				
15	**Contactpersoon**	Persoonsgegevens				

TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

Belastingdienst/ MKB

Datum
23 februari 2022

Auteur
Persoonsgegevens

Van
5.1.2e

notitie

Voortgangsinformatie nr. 1 Aanpak OB-systemen

Algemeen

- In mijn Voortgangsinformatie nr. 26 EU btw e-commerce heb ik u geïnformeerd over de ontwikkeling in het geheel van het automatiseringsdomein OB en over een wijziging in de voortgangsrapportage die ik in verband daarmee wil inzetten. Ik ben voornemens de Driehoek in 2022 regelmatig over het geheel van deze ontwikkelingen te informeren en – mocht dat nodig zijn – om hulp te vragen. Deze 'voortgangsinformatie nr. 1 Aanpak OB-systemen' is de eerste in een reeks. Ik integreer de voortgang over EU btw e-commerce voortaan in deze voortgangsrapportage, die ik in principe ook veertiendaags zal uitbrengen. Als soms een maandelijkse rapportage kan volstaan, geef ik dat aan. Ik geef de informatie in vier blokjes: algemeen, modernisering OB Binnenland, onderzoek make or buy, EU btw e-commerce.
- Er is in het automatiseringsdomein OB als geheel een aantal ontwikkelingen gaande die cruciaal zijn: herijking domeinarchitectuur en externe toetsing, onderzoek make or buy, modernisering OB Binnenland, EU btw e-commerce. Dat alles in combinatie met een goede borging van de continuïteit en verwerken van wetswijzigingen. Er is veel samenhang in de sturing van al deze activiteiten.
- De sturing op dit geheel is complex en vraagt strategische inzet en topprioriteit vanwege de precaire politiek-bestuurlijke context. De topprioriteit die er al was voor EU btw e-commerce moet worden verbreed naar het gehele OB-domein. Modernisering van de OB-systemen is van het grootste belang, want met het huidige OB-landschap zijn wetgevingsaanpassingen moeizaam realiseerbaar, worden ondernemers matig gefaciliteerd, kent de uitvoering bij de Belastingdienst aanzienlijke risico's (damages/verstoringen), is de uitvoering inefficiënt (veel handmatig werk) en kan de kasstroom - op middellange termijn - onvoldoende worden geborgd,
- Het jaar 2022 is een belangrijk overbruggingsjaar omdat cruciale beslissingen moeten worden genomen over de feitelijke aanpak van de modernisering daarna. Er zijn twee belangrijke beslismomenten:
  - april 2022, naar aanleiding van herijking en toetsing domeinarchitectuur die dan gereed is. Bij dit beslismoment wordt de opvolging van het BIT-advies meegenomen.
  - derde kwartaal 2022, naar aanleiding van onderzoek make or buy.

  In oktober 2022 kan er naar verwachting definitieve duidelijkheid zijn over de koers voor de modernisering en in oktober/november 2022 kan een voorstel voor de vervolgaanpak via het reguliere ketenproces in de jaren 2023 e.v. worden gemaakt.
- Er zijn in de achterliggende weken afspraken gemaakt voor een samenhangende en strakke sturing op deze verschillende ontwikkelingen

met de inrichting van een ketenbestuur OB onder mijn voorzitterschap. De leden ervan zijn algemeen directeur van hun directie of MT-lid. Een programmatische aanpak is in concept gereed en komt naar verwachting in de eerste helft van maart rond.
- Deze versterkte sturing op samenhang past goed bij de aanbevelingen die in november 2021 in de BIT-toets over EU btw e-commerce in samenhang met het geheel van de OB-modernisering zijn gedaan.

Modernisering OB Binnenland
- De mede naar aanleiding van het BIT-advies opgezette herijking van de domeinarchitectuur is vorige week gereedgekomen. De afgesproken externe toetsing hierop is aangevangen en wordt opgeleverd in de eerste week van april. De uitkomsten van deze herijking en externe toetsing zijn van belang voor een heroverweging van de aanpak van en de volgorde in de modernisering van het OB-landschap. Die heroverweging zal in de loop van april plaatsvinden, waarna eerste besluiten kunnen worden genomen over de vervolgaanpak. Ook het in juli uitkomende onderzoeksadvies make or buy (zie hieronder) kan aanleiding geven tot heroverweging in de aanpak en volgorde van de modernisering. In april zullen dus alleen eerste besluiten kunnen worden genomen die 'altijd goed' zijn, onafhankelijk van het onderzoeksresultaat make or buy.
- Tot nu toe wordt voor het systeem voor OB Binnenland vervanging voorzien door zelfbouw. Via het betreffende bestedingenplan zijn daarvoor de middelen verkregen. De noodzakelijke voorbereidende activiteiten hiervoor zullen de komende maanden maar in beperkte mate gebeuren omdat de prioriteit bij de inzet van schaarse expertise uitgaat naar hulp bij de toetsing van de domeinarchitectuur en naar het onderzoek make or buy. Beide activiteiten zijn ook medebepalend voor de verdere aanpak van OB-Binnenland.

Make or buy
- Er zijn twee potentiële oplossingen om modernisering te bewerkstelligen, zelfbouw en pakketoplossing. Ook een combinatie-scenario kan worden overwogen. Bij zelfbouw gaat het om een maatwerk IT- oplossing, terwijl er bij een pakketoplossing (zoveel als mogelijk) wordt gekeken naar een bestaand product op de markt. Tijdens een eerdere marktverkenning zijn enkele pakketoplossingen geïdentificeerd die de IT-behoefte van de Belastingdienst mogelijk zouden kunnen afdekken.
- Gezien de complexiteit van het keuzevraagstuk en het grote belang van een goede IT-transformatie is aaneen externe partij gevraagd op een goed onderbouwde, objectieve manier advies uit te brengen over de keuze make or buy (of een combinatie).
- De externe partij is deze week begonnen met de activiteiten. Het advies wordt naar verwachting begin juli uitgebracht. Er zijn enkele tussentijdse rapportage- en voortgangsmomenten. Na uitkomst van het advies kan de hiervoor genoemde heroverweging van de aanpak en volgorde van de modernisering OB verder worden opgepakt. Naar verwachting zal eind september tot definitieve besluitvorming kunnen worden gekomen.



buiten verzoek

TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

Belastingdienst/ MKB

Datum
11 maart 2022

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 2 Aanpak OB-systemen

Algemeen

- In Voortgangsinformatie nr. 1 Aanpak OB-systemen heb ik u geïnformeerd over mijn voornemen de Driehoek in 2022 regelmatig over het geheel van de ontwikkelingen in het automatiseringsdomein OB op de hoogte te stellen en – mocht dat nodig zijn – om hulp te vragen.
- Er is in het automatiseringsdomein OB als geheel een aantal ontwikkelingen gaande die cruciaal zijn: herijking domeinarchitectuur en externe toetsing, onderzoek make or buy, modernisering OB Binnenland, EU btw e-commerce. Dat alles in combinatie met een goede borging van de continuïteit en verwerken van wetswijzigingen. Er is veel samenhang in de sturing van al deze activiteiten.
- Het jaar 2022 is een belangrijk overbruggingsjaar omdat cruciale beslissingen moeten worden genomen over de feitelijke aanpak van de modernisering daarna. Er zijn twee belangrijke beslismomenten:
  - april 2022, naar aanleiding van herijking en toetsing domeinarchitectuur die dan gereed is. Bij dit beslismoment wordt de opvolging van het BIT-advies meegenomen.
  - derde kwartaal 2022, naar aanleiding van onderzoek make or buy.
- Om in het jaar 2022 een samenhangende en strakke sturing op de verschillende ontwikkelingen te realiseren is een ketenbestuur OB onder mijn voorzitterschap ingericht dat 11 maart voor het eerst is bijeengekomen en het programmaplan met een kleine tekstuele wijziging heeft vastgesteld.
- Deze versterkte sturing op samenhang past goed bij de aanbevelingen die in november 2021 in de BIT-toets over EU btw e-commerce in samenhang met het geheel van de OB-modernisering zijn gedaan.

Modernisering OB Binnenland

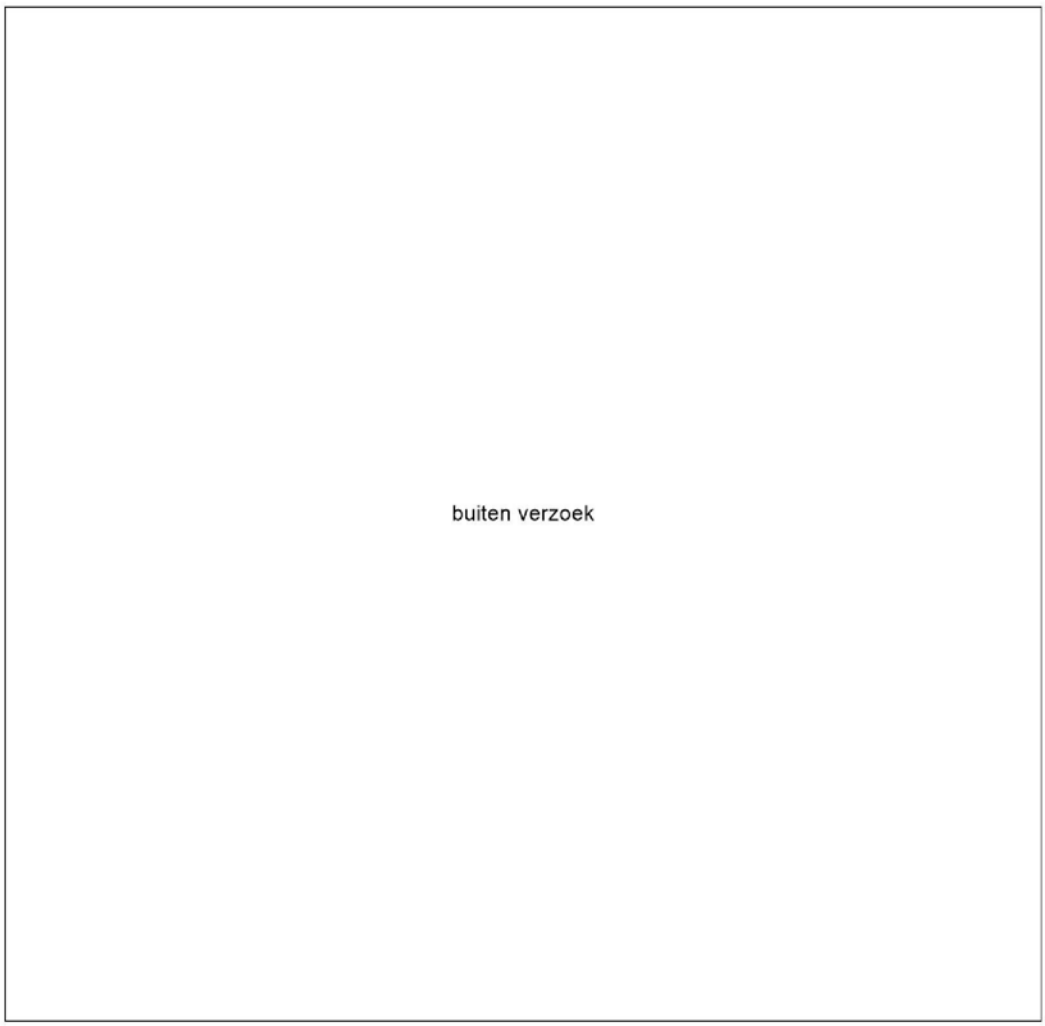
- De mede naar aanleiding van het BIT-advies opgezette herijking van de domeinarchitectuur is gereed. De externe toetsing hierop wordt opgeleverd in de eerste week van april. De uitkomsten van deze herijking en externe toetsing zijn van belang voor een heroverweging van de aanpak van en de volgorde in de modernisering van het OB-landschap. Die heroverweging zal in de loop van april plaatsvinden, waarna eerste besluiten kunnen worden genomen over de vervolgaanpak. Ook het in juli uitkomende onderzoeksadvies make or buy (zie hieronder) kan aanleiding geven tot heroverweging in de aanpak en volgorde van de modernisering. In april zullen dus alleen eerste besluiten kunnen worden genomen die 'altijd goed' zijn, onafhankelijk van het onderzoeksresultaat make or buy.

Make or buy

- Gezien de complexiteit van het keuzevraagstuk en het grote belang van een goede IT-transformatie is aan een externe partij gevraagd op een

goed onderbouwde, objectieve manier advies uit te brengen over de keuze make or buy (of een combinatie).

- Het advies wordt naar verwachting begin juli uitgebracht. Er zijn enkele tussentijdse rapportage- en voortgangsmomenten. Na uitkomst van het advies kan de hiervoor genoemde heroverweging van de aanpak en volgorde van de modernisering OB verder worden opgepakt. Naar verwachting zal eind september tot definitieve besluitvorming kunnen worden gekomen.



TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

Belastingdienst/ MKB

Datum
30 maart 2022

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 3 Aanpak OB-systemen

Algemeen

- Er is in het automatiseringsdomein OB als geheel een aantal ontwikkelingen gaande die cruciaal zijn: herijking domeinarchitectuur en externe toetsing, onderzoek make or buy, modernisering OB Binnenland, EU btw e-commerce. Dat alles in combinatie met een goede borging van de continuïteit en verwerken van wetswijzigingen. Er is veel samenhang in de sturing van al deze activiteiten.
- Om in het jaar 2022 een samenhangende en strakke sturing op de verschillende ontwikkelingen te realiseren is een ketenbestuur OB onder mijn voorzitterschap ingericht.
- Deze versterkte sturing op samenhang past goed bij de aanbevelingen die in november 2021 in de BIT-toets over EU btw e-commerce in samenhang met het geheel van de OB-modernisering zijn gedaan.
- In de Belastingdienst is in maart een Belastingdienstbrede stop op IV-inhuur afgekondigd vanwege dreigende budgetoverschrijding 2022. Voor het automatiseringsdomein OB zou dit ernstige vertraging tot gevolg hebben. Op mijn verzoek is voor de keten OB een uitzondering gemaakt. De inhuur kan voortgang vinden. Er wordt nog een nadere onderbouwing geleverd. De uitzondering op de inhuurstop is in overeenstemming met de gewenste en noodzakelijke topprioriteit voor OB.
- Als bijlage is ter informatie toegevoegd het recente dashboard Voorbereiding modernisering OB dat veertiendaags wordt geactualiseerd.

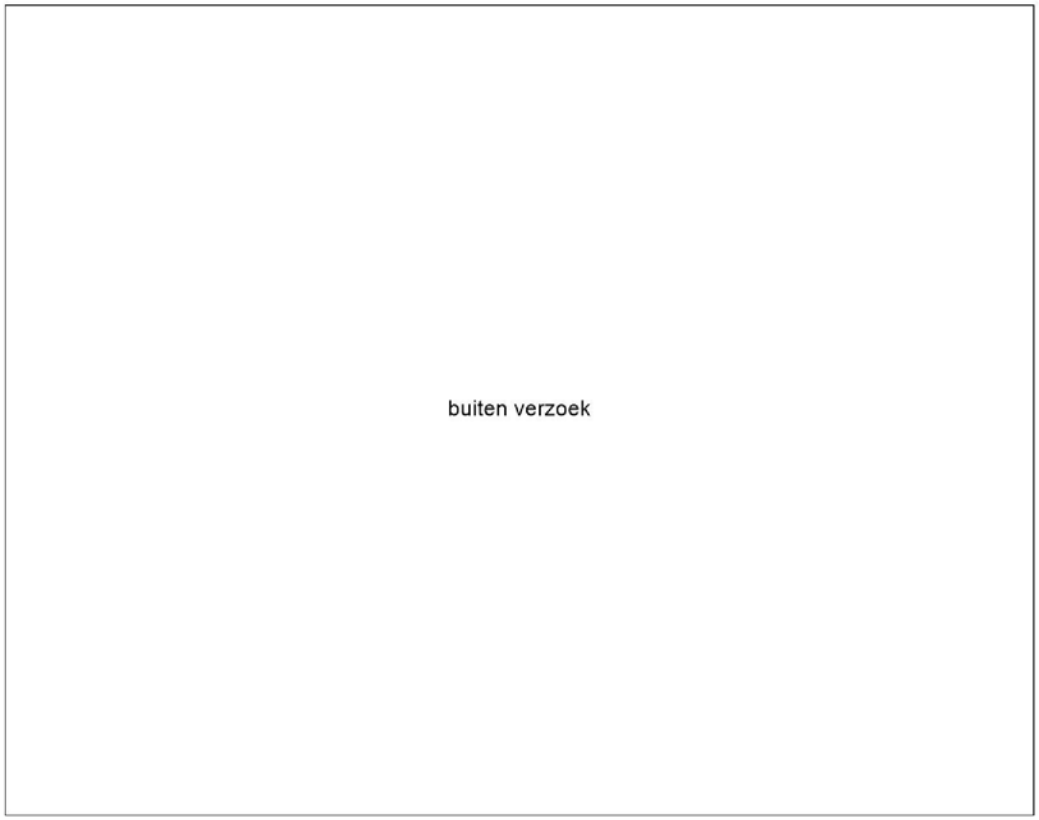
Modernisering OB Binnenland

- De mede naar aanleiding van het BIT-advies opgezette herijking van de domeinarchitectuur is gereed. De externe toetsing hierop wordt opgeleverd in de eerste week van april. De uitkomsten van deze herijking en externe toetsing zijn van belang voor een heroverweging van de aanpak van en de volgorde in de modernisering van het OB-landschap. Die heroverweging zal in de loop van april plaatsvinden, waarna eerste besluiten kunnen worden genomen over de vervolgaanpak. Ook het in juli uitkomende onderzoeksadvies make or buy (zie hieronder) kan aanleiding geven tot heroverweging in de aanpak en volgorde van de modernisering. In april zullen dus alleen eerste besluiten kunnen worden genomen die 'altijd goed' zijn, onafhankelijk van het onderzoeksresultaat make or buy.

Make or buy

- Gezien de complexiteit van het keuzevraagstuk en het grote belang van een goede IT-transformatie is aan een externe partij gevraagd op een goed onderbouwde, objectieve manier advies uit te brengen over de keuze make or buy (of een combinatie).

- In het Ketenbestuur OB van 18 maart is een afwegingskader (criteria voor keuze make or buy) besproken dat gebruikt wordt om te komen tot een advies. Het afwegingskader is na aanvulling intussen vastgesteld.
- Het advies wordt begin juli uitgebracht, waarna de hiervoor genoemde heroverweging van de aanpak en volgorde van de modernisering OB verder wordt opgepakt. Naar verwachting blijft het mogelijk om zoals eerder aangegeven eind september tot definitieve besluitvorming te komen.



Reactie KI&S (Keten Interactie) dd 21 juli 2022

Afgelopen vrijdag 14 juli is in het Ketenbestuur Omzetbelasting gesproken over de make or buy beslissing voor het te realiseren systeem voor de Omzetbelasting, naar aanleiding van het door McKinsey uitgebrachte advies. De Keten Interactie is hier, met de ketens Innen en Betalen, resp Gegevens, één van de belangrijke raakvlakken. Deze memo geeft in het kort weer wat mijn advies vanuit de Keten Interactie is hierop, met het oog op het geplande vervolgoverleg.

In het kort
Het kiezen voor een standaardpakket ter ondersteuning van onze bedrijfsprocessen heeft potentie en is het waard te onderzoeken. De voorgestelde pakketten zijn enterprise-brede systemen, ter ondersteuning van de primaire bedrijfsprocessen. De voordelen van zo'n oplossing worden echter pas bereikt als de oplossing ook enterprise-breed wordt ingezet. Inzet als puntoplossing sec voor de omzetbelasting heeft belangrijke nadelen voor de dienstverlening: het leidt tot duplicatie van functies en mogelijk gegevens. Voor de klant leidt het daarmee niet tot het integrale inzicht en overzicht dat we willen bieden. Intern leidt het kiezen voor een puntoplossing tot meer wendbaarheid voor de OB, maar verlies aan wendbaarheid voor de dienst als geheel.
Hoewel ik het belang voor de omzetbelasting onderken, vind ik het daarom niet verstandig nu al tot een besluit te komen. De impact van de oplossing op onze dienstverlening, en de daarvoor noodzakelijke generieke voorzieningen, moet eerst beter in kaart worden gebracht.
In samenhang stel ik voor de toepasbaarheid van een pakketoplossing als bredere enterprise solution verder te onderzoeken. Dit moet met een relatief korte doorlooptijd uitgevoerd kunnen worden. Daarmee hebben we een steviger basis voor de besluitvorming over onze strategische koers.
De geschetste vervolgacties voor de omzetbelasting kunnen daarbij ondertussen doorlopen (no regret), zodat we wel tempo houden.
Een paar punten licht ik nader toe.

Strategische keuze
Keuze voor een enterprise solution afgaande op mijn eigen ervaring (zie N.B. hierna) een goed pad zijn voor de Belastingdienst, mits we kunnen en willen voldoen aan de noodzakelijke randvoorwaarden ten aanzien van procesinrichting, en mogelijk vormgeven van wetgeving. Zo'n keuze is daarmee een strategische keuze, ook omdat daarmee samenhangende transformatie een langlopende inspanning vergt (7-10 jaar). Zowel Nieuw-Zeeland als Finland bieden een goed vertrekpunt voor de te kiezen aanpak.

Aandachtspunten en randvoorwaarden vanuit Interactie
Er heeft met KI&S of de Keten Interactie geen afstemming plaatsgevonden, behoudens een bijeenkomst met alle domeinarchitecten van de generieke ketens. Vanuit het klantperspectief is het volgende van belang:

- één venster voor de klant (zelfs als daar technisch verschillende portaaloplossingen achter zitten);
- een samenhangend beeld op status en klantcontacthistorie (bijvoorbeeld ook via het vorderingenoverzicht);
- eenduidige en eenmalige vastlegging van gegevens, en gestandaardiseerde voorzieningen voor berichtenverkeer en toegangsmanagement, waarbij de klant op termijn zijn voorkeuren voor het berichtenverkeer kan aangeven.

ik voorzie problemen als we generieke voorzieningen als ontvangen en mededelen (MKO en MKM2, zijn overigens deels ook pakketoplossingen), generiek portaal (geldzaken, formulieren), MBDZ, toegangsmanagement gaan dupliceren, zoals het rapport aangeeft. McKinsey geeft op deze aandachtspunten (nog) onvoldoende antwoord, anders dan dat de mate van integratie beperkingen heeft.

Klantperspectief
Het rapport geeft aan dat de pakketoplossing onvermijdelijk beperkingen gaat opleveren in de uiteindelijke klantervaring. Op het terrein van klantreizen over belastingmiddelen heen verliest de Belastingdienst flexibiliteit, geeft het rapport aan. Juist voor ondernemers is dit een zwaarwegend

nadeel. Uiteraard geldt dit nadeel niet als uiteindelijk voor een bredere toepassing van het pakket zou worden gekozen.

Vervolg
Vanuit Interactie is een scherper beeld nodig van wat er met een standaardoplossing mogelijk is bezien vanuit de klant. Het risico bestaat dat we onze beoogde dienstverlening aan de klant, zoals uitgewerkt in de domeinarchitectuur en vertaald naar een transitieplan voor de planperiode 2023-2026, niet voldoende kunnen realiseren.
Deze nadelen wegen minder zwaar als het perspectief is dat we op termijn een pakketoplossing breder kunnen inzetten. In dat scenario worden de voordelen tav integratie die een pakket biedt juist optimaal benut. Zoals aangegeven is aan te bevelen om die bredere inzet verder te onderzoeken, alvorens te besluiten over inzet sec voor de omzetbelasting.

N.B. – in de periode 2013-2014 ben ik als verantwoordelijke voor customer strategy binnen de Nieuw-Zeelandse Inland Revenue betrokken geweest bij de transformatie daar inclusief de keuze voor GenTax van Fast Enterprises.

Reactie IV

Aanleiding
De Directie IV heeft kennisgenomen van het rapport van McKinsey inzake het advies over 'Kopen of zelf bouwen?, De modernisering van de IT achter de omzetbelasting'. Het rapport is door McKinsey als onafhankelijke adviserende partij opgesteld naar aanleiding van de vraag aan de markt "…[om] op basis van een beproefd afwegingsmodel en brede blik op de buitenwereld antwoord te geven op de vraag: "Adviseert u de Belastingdienst het scenario zelfbouw (make), het scenario pakketoplossing (buy), of een combinatie van beide?".

In deze notitie geven we onze reflectie op het onderzoeksrapport.

Bespreekpunten
- Het rapport geeft nog onvoldoende basis om voor de OB een gedegen keuze te maken, we zien een aantal uit te werken verdiepingsvragen.
- Graag werken we samen (dIV, ketenpartners en kaderstellers) verder aan de verdieping van deze openstaande vragen waarop het rapport geen antwoord geeft.

Kern
Het rapport geeft nog onvoldoende basis om voor de OB een gedegen keuze te maken. Het rapport is onvolledig in de uitwerking van de scenario's: de uitwerking van de criteria (pro's en con's voor alle scenario's) om tot een objectief beeld te komen zijn onvoldoende duidelijk, waardoor ook de weging van de scenario's niet volledig is. Daarnaast is de impact op de implementatie niet helder.

Het MT van de Directie IV stelt voor nu *niet* te kiezen voor een scenario, maar op punten samen met de keten te verdiepen op de nog openstaande vragen. Dat geeft ook tijd de risico's voor het primaire proces beter in kaart te brengen én te mitigeren.

In alle gevallen wordt een zware wissel getrokken op alle medewerkers in de keten. Scherp kiezen en prioriteren is vereist om voldoende voortgang te kunnen maken.

Toelichting

Onderzoekstraject en navolgbaarbaarheid
We zien in het rapport dat de uitwerking van de criteria voor de scenariovergelijking onvoldoende is. Daardoor kunnen de voor- en nadelen van de scenario's niet goed beoordeeld worden. Een aantal redeneringen die de onderzoekers weergeven zijn doel-redeneringen. De genoemde voor- en nadelen van de scenario's gelden vaak voor meerdere scenario's, waardoor de waarde daarvan lastig is te bepalen. Daarmee is het niet mogelijk de risico's te beoordelen en te wegen. Met name op het gebied van de (effecten op de) koppelvlakken zien we nog open einden. Het rapport voldoet daarmee niet aan de gewenste kwaliteit om de juiste belangrijke bestuurlijke keuze(s) op te baseren.

Implementatie
De verwachting was dat de onderzoekers ook een beeld zouden geven over het traject van realisatie en implementatie in relatie tot de leverancier dan wel de implementatiemanager. Naast het op orde brengen en beschrijven van de specificaties en de bedrijfsprocessen is er behoefte aan een heel duidelijk beeld inzake het toekomstig beheer en onderhoud. Daaronder ook eisen op gebied van security, privacy en de eisen vanuit huidige en toekomstige wet- en regelgeving.

Scenarioafweging voor pakketten
Het kopen van een pakket kan van toegevoegde waarde zijn voor de Belastingdienst en lucht scheppen in het overvolle portfolio van de organisatie, tegelijkertijd kost het realiseren van de koppelvlakken ook veel portfoliodagen. Bij het overwegen van deze keuze werken en denken we graag mee.

We maken onderscheid in 3 soorten pakketten:
1. Een pakket dat geselecteerd wordt omdat het een aanzienlijk percentage van de gewenste functionaliteit bevat (inclusief non-functionals). Doet het dat niet, dan is het ongeschikt omdat dit tot veel maatwerk buiten het pakket om leidt. Iedere nieuwe softwarerelease kan leiden tot aanpassing in het maatwerk, met beperkingen op de wendbaarheid en actualiteit van het geheel.
2. Een ERP-achtige oplossing die een aantal gestandaardiseerde (over het algemeen bedrijfsvoerings-) processen ondersteunt en niet of nauwelijks de gewenste functionaliteit bevat maar meer een platform biedt waar de gewenste functionaliteit door de afnemer (keten/directie IV) in onder te brengen is. Ook dit betekent dat er om de specifieke functionaliteit te realiseren of veel moet worden geparametriseerd in het pakket en naar alle waarschijnlijkheid moet ook hier maatwerk worden gerealiseerd met dezelfde consequenties voor de onderhoudbaarheid en wendbaarheid van het geheel.
3. Een oplossing waarvan er een beproefde implementatie in de praktijk bestaat. Dit is dan een oplossing met software-code waardoor de organisatie zelf een 'very quick start' kan maken in ontwikkeling enerzijds én het kan aanpassen aan de eigen architectuur anderzijds.

Voor alle drie de varianten geldt dat het pakket in het bestaande applicatie landschap moet worden geplaatst, denk bijvoorbeeld aan inning. Dit betekent dat er maatwerkkoppelingen moeten worden gebouwd tussen het pakket en het bestaande applicatielandschap. Bij pakketten leidt dit tot een verhoging van de complexiteit en verlies van onderhoudbaarheid. Bij eigen ontwikkeling is dit onderdeel van een reeds bestaande werkwijze en biedt dit meer flexibiliteit. Daarnaast ontstaat bij een pakketoplossing een sterke afhankelijkheid van een leverancier met alle risico van dien (denk hierbij aan Oracle ETM en CoolGen). Bij een eigen ontwikkeling hebben we dit beter in de hand.

Wanneer is welke aanpak het meest geschikt:
- Standaard pakket voor de OB: als het pakket zeker 80% of meer van de functionaliteit (en dus de eisen van de Nederlandse wetgeving) afdekt en/of de wetgever bereid is de functionaliteit van het pakket leidend te laten zijn voor de wijze waarop de omzetbelasting in Nederland wordt vormgeven.
- ERP oplossing: werkt bij gestandaardiseerde / ondersteunende processen. De organisatie moet bereid zijn om haar eigen werkwijze aan te passen aan de werkwijze van de ERP toepassing. Dit heeft toegevoegde waarde als een aantal generieke processen nog niet is uitgewerkt of in één

keer kan worden vervangen. Voor de Belastingdienst gaat dit voordeel niet op omdat een aantal generieke voorzieningen ook elders wordt gebruikt en daarmee dus ook niet zomaar bruikbaar is: Er ontstaan dan bijvoorbeeld twee verschillende inningsvoorzieningen. Dat staat haaks op de architectuur.
- Gebruikmaken van reeds ontwikkelde software: dit kan succesvol zijn als deze software goed is gedocumenteerd en onderhoudbaar is; het geeft daarmee een snelle basis voor doorontwikkeling.

Noodzakelijke vervolgstappen
Om op deze punten een onderbouwd besluit te kunnen nemen is het in alle gevallen noodzakelijk dat we weten wat we willen bouwen: wat zijn de functionele en niet-functionele requirements. Zolang dit niet duidelijk is kan er geen gefundeerde keuze worden gemaakt voor 1 van de 3 varianten.

Het rapport is helaas nog *niet* gebaseerd op een functionaliteitsmatch. Daardoor is onduidelijk welke functionaliteit afgedekt gaat worden door de pakketten. Er worden aannames gedaan over beschikbare functionaliteit van te selecteren pakketten, en dus versneld kan worden. Dit is echter niet onderbouwd.

We kennen nagenoeg geen voorbeelden van een succesvolle pakketimplementatie waarbij vastgehouden wordt aan eigen architectuurprincipes, gedetailleerde specifieke wettelijk vereisten, een eigen procesopbouw en interactie met medewerkers, burgers en bedrijven. Het derde scenario is nog niet onderzocht.

Wat we tot slot nog missen, is een gemotiveerde afweging waarom de onderzoekers met het voorgestelde scenario niet aansluiten bij de door Gartner gevalideerde domeinarchitectuur.

Het dringende advies van de Directie IV om daarom nu nog geen keuze maken maar eerste starten met de volgende activiteiten:

1. De specificatiefase: het beschrijven van het Minimum Viable Product en de procesbeschrijvingen voor OB en E-commerce. Dit is voor alle scenario's noodzakelijk.
2. Onderzoeken van het scenario 3.
3. Specificaties, impact en risico’s voor het wel/niet voldoen aan de DA. De omvang van dit punt betreft ten minste een functionele specificatie voor het wel of niet koppelen aan alle generieke applicaties (waaronder Inning en betalingsverkeer, Interactie, GKT, Gegevens etc).
   Deze analyse moet ook inzicht geven in het aantal en de omvang van de interfaces welke gerealiseerd moeten worden en of het acceptabel is gebruik te maken van dubbele gegevensvastlegging inclusief synchronisatie. Uiteindelijk moet deze analyse ook inzicht geven in de consequenties voor bedrijven en medewerkers. Idealiter was dit al gebeurd in dit rapport. Mogelijk leidt dit tot een nieuwe DA welke ook door Gartner getoetst zou kunnen worden.
4. Verdiepen van de lessons learned uit ETM, en het uitwerken van het realisatie- en implementatietraject inclusief de eisen aan Beheer en Onderhoud.

TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

Belastingdienst/ MKB

Datum
14 april 2022

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 4 Aanpak OB-systemen

Algemeen

- Om te borgen dat voor de aanpak OB-systemen voor 2022 en volgende jaren de gewenste en noodzakelijke topprioriteit geldt wordt een voorstel voorbereid voor de Portfolioraad (overleg in Belastingdienst) van 28 april a.s.
- Als bijlage is ter informatie toegevoegd het recente dashboard Voorbereiding modernisering OB dat veertiendaags wordt geactualiseerd.

Modernisering OB Binnenland

- De mede naar aanleiding van het BIT-advies opgezette herijking van de domeinarchitectuur is gereed. De uitkomsten van deze herijking en de externe toetsing erop zijn van belang voor de aanpak van en de volgorde in de modernisering van het OB-landschap. De externe toetsing wordt opgeleverd in de derde week van april in plaats van de eerste week april. Dat geeft geen vertraging in de besluitvorming. De verwachte eerste besluiten blijven genomen kunnen worden eind april. Eerste besluiten, omdat zoals eerder aangegeven ook het in juli uitkomende onderzoeksadvies make or buy nog aanleiding kan geven tot heroverweging in de aanpak en volgorde van de modernisering. Eind april zullen dus alleen besluiten worden genomen die 'altijd goed' zijn, onafhankelijk van het onderzoeksresultaat make or buy.

Make or buy

- Gezien de complexiteit van het keuzevraagstuk en het grote belang van een goede IT-transformatie is aan een externe partij gevraagd op een goed onderbouwde, objectieve manier advies uit te brengen over de keuze make or buy (of een combinatie). De eerste fasen van dit adviestraject zijn vanaf begin maart ingezet.
- Het advies wordt begin juli uitgebracht, waarna de hiervoor genoemde nadere heroverweging van de aanpak en volgorde van de modernisering OB mogelijk is. Zoals eerder aangegeven is de verwachting dat eind september definitieve besluitvorming hierover plaatsvindt.

buiten verzoek

buiten verzoek

TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

Belastingdienst/ MKB

Datum
28 april 2022

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 5 Aanpak OB-systemen

Algemeen

- In het automatiseringsdomein OB is een aantal cruciale ontwikkelingen gaande: EU btw e-commerce met hierbij het BIT-advies van het Adviescollege ICT toetsing (AcICT), herijking van de domeinarchitectuur (DA) en externe toetsing hierop door Gartner, onderzoek Make or Buy en Modernisering OB binnenland. Dat alles in combinatie met een goede borging van de continuïteit en realisatie van wetswijzigingen.
  Het jaar 2022 kent twee cruciale beslismomenten voor de feitelijke aanpak van de modernisering in de jaren daarna:
  - het eerste beslismoment is vorige week geweest. Het vloeide voort uit de in de afgelopen maanden uitgevoerde herijking van de domeinarchitectuur (incl. externe toetsing), die mede naar aanleiding van het BIT-advies van november 2021 is uitgevoerd.
  - het tweede beslismoment volgt in september 2022 na het uitbrengen van het externe advies in het kader van het keuzetraject Make or Buy.
- Voor wat betreft het eerste beslismoment: de herijking en de (zo goed als afgeronde) externe toetsing waren aanleiding om vorige week de prioritering binnen het OB-domein voor het tweede en derde kwartaal 2022 vast te stellen zoals deze eerder al was vastgelegd. Daarmee wordt de huidige koers gecontinueerd. In lijn daarmee wordt voor EU btw e-commerce de realisatie van het Hoofdspoor voor het MSID-proces (meldingen van ondernemers met Nederland als loketland) afgerond.
- Met betrekking tot de wijze waarop langs deze weg opvolging wordt gegeven aan het BIT-advies zal ik nog zorgen voor een notitie voor de Driehoek. Daarop vooruitlopend geef ik vast enkele hoofdlijnen:
  - bij de herijking van de domeinarchitectuur zijn ook de criteria zoals benoemd in het BIT-advies getoetst (snellere realisatie, effectiever onderhoud en een soepeler transitie).
  - in lijn met het advies is de wendbaarheid in de domeinarchitectuur vergroot door enkele administraties specifieker te maken.
  - met het programma Voorbereiding modernisering OB is – in overeenstemming met een aanbeveling uit het BIT-advies – een compacte en lerende organisatie gecreëerd. De doelstelling van het programma is het creëren van een integrale aanpak en organisatie voor de modernisering van het OB-domein - in aansluiting op de voortbrengingswijze van de Belastingdienst – zodat deze eind 2022 succesvol kan worden voortgezet in de keten OB.
  - in relatie tot EU btw e-commerce geldt dat het Hoofdspoor voldoet aan de domeinarchitectuur, aan de Europese eisen en de toezicht- en beheervereisten. Met een keuze voor het Noodspoor zoals geadviseerd in de BIT-toets zou dat niet het geval zijn. Echter wordt met opvolging van de aanbevelingen zoals hiervoor genoemd

verwacht dat de vragen bij het Hoofdspoor voldoende zijn weggenomen.

- De koers beperkt zich tot de periode Q2-Q3 2022, waarbij activiteiten niet onomkeerbaar zijn. Het tweede beslismoment volgt in september 2022 na het uitbrengen van het externe advies in het kader van het keuzetraject Make or Buy. De verwachting is overigens dat bij Buy – of een combinatie van Make en Buy – de doorlooptijd voor aanbesteding en realisatie meerdere jaren in beslag zal nemen. Het zal dus ook dan jaren duren voor het nieuwe systeem volledig in gebruik kan worden genomen, terwijl intussen wel een voorziening gewenst is die voldoet aan Europese eisen. De koers voor Q2-Q3 2022 draagt dan ook bij aan de continuïteit van de automatisering van de OB op de langere termijn.
- Voor de aanpak OB-systemen voor 2022 en volgende jaren is topprioriteit gewenst en noodzakelijk. Om dat te borgen wordt een voorstel voorbereid voor bespreking in de Portfolioraad (overleg in Belastingdienst) van 28 april a.s.
- Er is dit keer geen geactualiseerd programmadashboard, omdat er weinig wijzigingen waren ten opzichte van het vorige dashboard.

Modernisering OB Binnenland

- *Binnen* het OB-domein heeft in 2022 het werk aan de modernisering OB Binnenland een lagere prioriteit dan borging continuïteit, wetswijziging, herijking domeinarchitectuur, onderzoek Make or Buy en werk aan Hoofdspoor MSID. Deze prioritering is in de achterliggende maanden gevolgd en op basis van de herijking domeinarchitectuur worden activiteiten in Q2 en Q3 2022 uitgevoerd met dezelfde prioritering.
- Er is schaarse architect-capaciteit en schaarse kennis van het uitvoeringsproces. Deze moet prioritair worden ingezet op de genoemde gebieden boven modernisering OB-Binnenland. Dat betekent dat in 2022 minder werk kan worden klaargezet voor de bouwteams OB Binnenland dan oorspronkelijk begroot. Overlegd wordt over het doorschuiven van deze middelen naar 2023.

Make or Buy

- De inrichting is gaande van een klankbordgroep met externe vertegenwoordigers.
- Het advies Make or Buy wordt begin juli uitgebracht, waarna het hiervoor genoemde tweede beslismoment kan worden voorbereid. Zoals eerder aangegeven is de verwachting dat eind september definitieve besluitvorming hierover plaatsvindt.

buiten verzoek

buiten verzoek

TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

Belastingdienst/ MKB

Datum
24 mei 2022

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 6 Aanpak OB-systemen

Algemeen

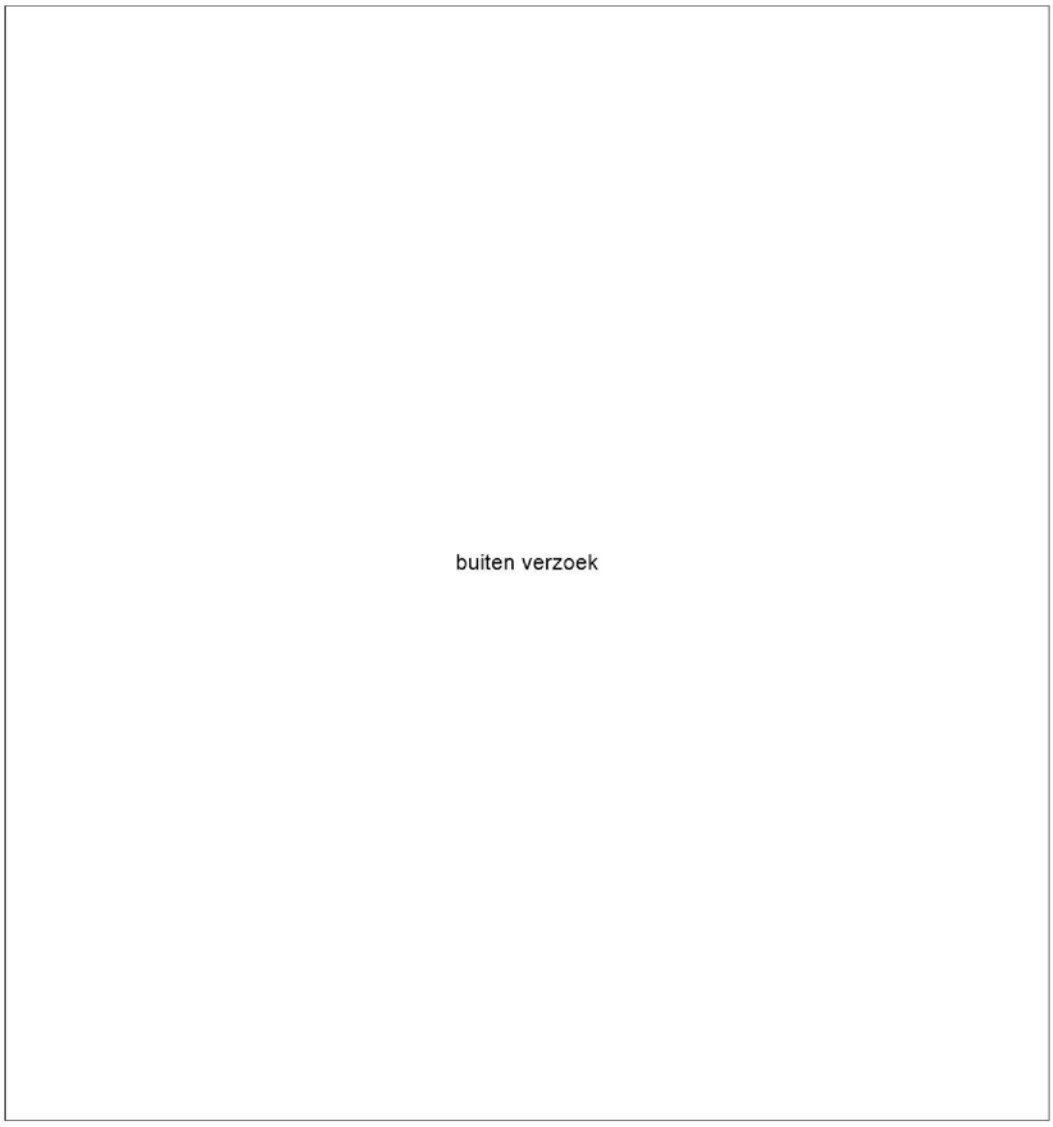
- In het automatiseringsdomein OB is een aantal cruciale ontwikkelingen gaande: EU btw e-commerce met hierbij het BIT-advies van het Adviescollege ICT toetsing (AcICT), herijking van de domeinarchitectuur (DA) en externe toetsing hierop door Gartner, onderzoek Make or Buy en Modernisering OB binnenland. Dat alles in combinatie met een goede borging van de continuïteit en realisatie van wetswijzigingen.
  Het jaar 2022 kent twee cruciale beslismomenten voor de feitelijke aanpak van de modernisering in de jaren daarna:
  - het eerste beslismoment was eind april, naar aanleiding van de uitgevoerde herijking van de domeinarchitectuur (incl. externe toetsing), die mede naar aanleiding van het BIT-advies van november 2021 werd uitgevoerd. Over de gemaakte keuzes en de hoofdlijnen van de opvolging van het BIT-advies heb ik u in de vorige rapportage geïnformeerd. Deze keuzes zijn nu binnen de Belastingdienst ter bevestiging voorgelegd aan de kaderstellende concerndirectie IV&D. Ook is deze directie gevraagd om de voorbereiding te doen voor het informeren van de Kamer en van het AcICT. De Driehoek wordt hierover nog nader geïnformeerd.
  - het tweede beslismoment volgt in september 2022 na het uitbrengen van het externe advies in het kader van het keuzetraject Make or Buy.
- Voor de aanpak OB-systemen voor 2022 en volgende jaren is topprioriteit gewenst en noodzakelijk. De bespreking van een voorstel daartoe op 28 april in de Portfolioraad (overleg in Belastingdienst) is niet doorgegaan en is nu gepland op 2 juni.
- Bijgevoegd is het meest recente programmadashboard.

Modernisering OB Binnenland

- *Binnen* het OB-domein heeft in 2022 het werk aan de modernisering OB Binnenland een lagere prioriteit dan borging continuïteit, wetswijziging, herijking domeinarchitectuur, onderzoek Make or Buy en werk aan Hoofdspoor MSID.
- In de vorige rapportage heb ik u er al over geïnformeerd dat schaarse architect-capaciteit en schaarse kennis van het uitvoeringsproces prioritair moet worden ingezet op de genoemde gebieden, dus boven modernisering OB-Binnenland, en dat dat betekent dat in 2022 minder werk kan worden klaargezet voor de bouwteams OB Binnenland dan oorspronkelijk begroot. De middelen daarvoor worden nu geclaimd voor 2023 en volgende jaren.

Make or Buy

- Het keuzetraject Make or Buy loopt volgens planning.
- Een klankbordgroep met externe vertegenwoordigers is tweemaal bijeen geweest.
- McKinsey heeft een draft rapport opgeleverd met voorlopige aanbevelingen. Het Aangescherpt Buy-scenario (voorheen scenario combinatie Make en Buy) scoort het beste. Dit scenario is in het keuzetraject gedefinieerd: een pakketoplossing heeft de voorkeur en wordt ingepast in het domeinlandschap van de Belastingdienst door een combinatie van pakket en zelfbouw.
- Reacties op het draftrapport worden nu verzameld en verwerkt in een eindrapport dat naar verwachting in de eerste helft van juni beschikbaar komt.
- Het hiervoor genoemde tweede beslismoment kan vervolgens worden voorbereid, ter besluitvorming in september 2022.



TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

Belastingdienst/ MKB

Datum
23 juni 2022

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 7 Aanpak OB-systemen

Algemeen

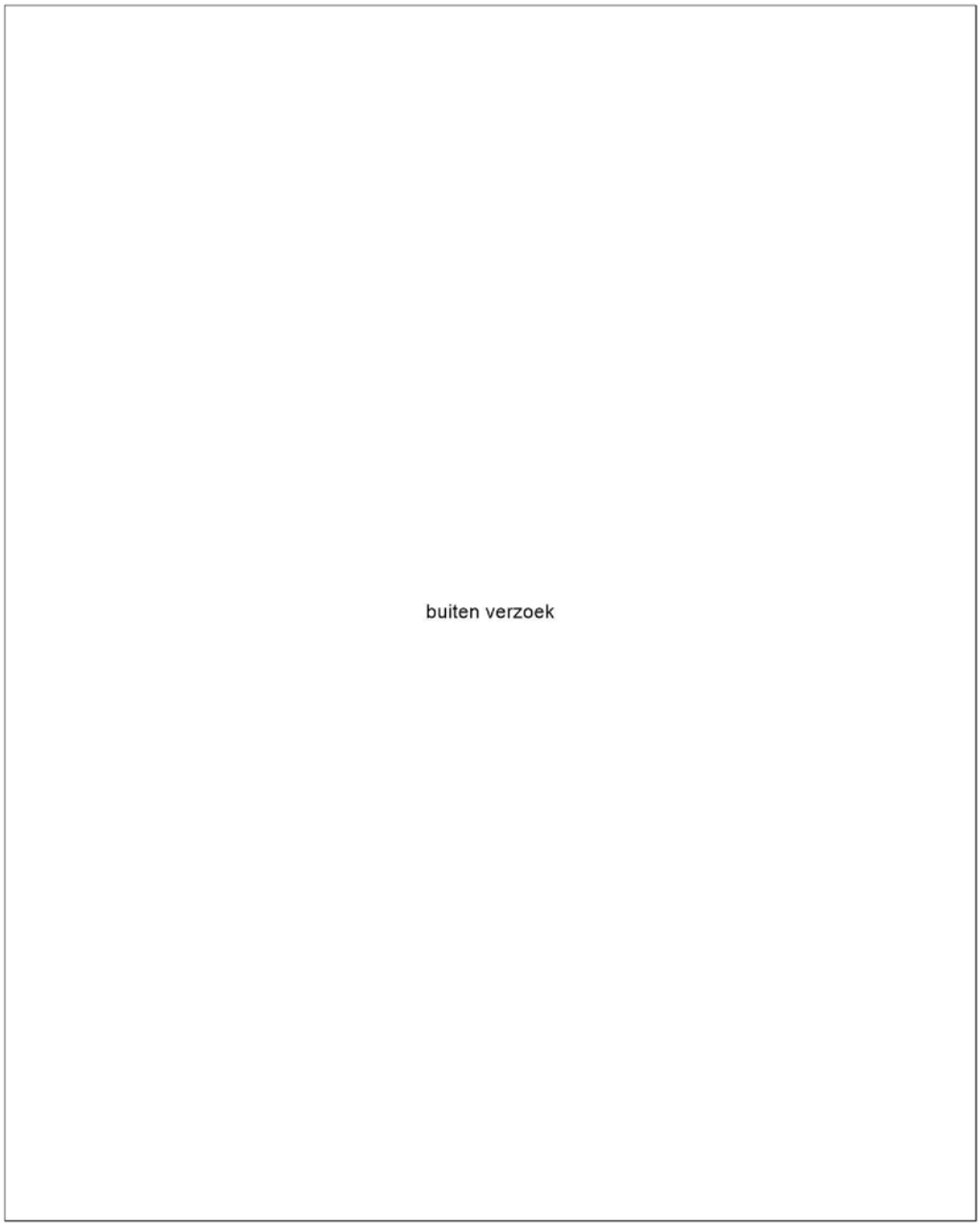
- In het automatiseringsdomein OB is in 2022 een aantal cruciale ontwikkelingen gaande: EU btw e-commerce met hierbij het BIT-advies van het Adviescollege ICT toetsing (AcICT), herijking van de domeinarchitectuur (DA) en externe toetsing hierop door Gartner, onderzoek Make or Buy en Modernisering OB binnenland. Dat alles in combinatie met een goede borging van de continuïteit en realisatie van wetswijzigingen.
  Het jaar 2022 kent twee cruciale beslismomenten voor de feitelijke aanpak van de modernisering in de jaren daarna:
  - het eerste beslismoment was eind april, naar aanleiding van de uitgevoerde herijking van de domeinarchitectuur (incl. externe toetsing), die mede naar aanleiding van het BIT-advies van november 2021 werd uitgevoerd. U bent in de vorige rapportage al over de gekozen lijn geïnformeerd. Deze lijn is nu binnen de Belastingdienst bevestigd door de kaderstellende concerndirectie IV&D. Ook is het AcICT geïnformeerd.
  - het tweede beslismoment volgt in september 2022 na het uitbrengen van het externe advies in het kader van het keuzetraject Make or Buy. In de bestuurlijke reactie van december 2021 op het BIT-advies is aan de Kamer informatie toegezegd over de herijking van de domeinarchitectuur. Het voornemen is deze toezegging na te komen als ook de uitkomsten van het keuzetraject Make or Buy in september bekend zijn. Daarmee kan de Kamer integraal worden geïnformeerd over de modernisering OB.
- Voor de aanpak OB-systemen voor 2022 en volgende jaren is topprioriteit gewenst en noodzakelijk. Voor 2022 is de prioriteit op 2 juni 2022 formeel vastgesteld. Voor 2023 loopt de prioriteitsstelling mee in de jaarlijkse herijking van prioritaire dossier.
- Deze rapportage verschijnt voortaan maandelijks in plaats van veertiendaags. Een maandelijks ritme blijkt in het algemeen voldoende voor een actuele weergave van de voortgang. Als er aanleiding voor is wordt een tussentijdse rapportage verzorgd.
- Bijgevoegd is het meest recente programmadashboard.

Modernisering OB Binnenland

- Een IV roadmap voor de modernisering van de OB is in ontwikkeling. De komende maanden wordt de keuze Make or Buy erin verwerkt. Zie hierna.

Make or Buy

- Het keuzetraject Make or Buy loopt volgens planning.
- McKinsey heeft na verwerking van reacties op een draft rapport het eindrapport opgeleverd. Het Aangescherpt Buy-scenario (voorheen scenario combinatie Make en Buy) scoort het beste. 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.
- Reacties op het eindrapport worden nu verzameld. Op basis daarvan schrijft de ketenvoorzitter in juli een advies, waarin hij ook een advies van de CIO opneemt.
- Het hiervoor genoemde tweede beslismoment kan vervolgens worden voorbereid ter besluitvorming binnen de Belastingdienst en vervolgens in de Driehoek, een en ander af te ronden in september 2022.
- Daarna kan het besluit worden uitgewerkt in een verdere ontwikkel- en implementatie-aanpak waarover zoals eerder al beoogd kan worden besloten in november 2022: 1. traject acquisitie marktoplossing 2. welke moderniseringsactiviteiten uit te voeren gedurende en na acquisitietraject marktoplossing.



buiten verzoek

Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal Belastingdienst

Inlichtingen
Persoonsgegevens

T Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Datum
1 juli 2022

Auteur
Persoonsgegevens
Lead Enterprise Architect

Van
Concerndirectie IV&D
Afdeling architectuur

Aan
MT IV&D

notitie

CONCEPT Advies CIO make or buy OB

Aanleiding
De systemen die de bedrijfsprocessen voor de omzetbelasting ondersteunen zijn sterk verouderd en moeten worden gemoderniseerd. Dat is nodig om de continuïteit van de OB-heffing te kunnen garanderen, en om toekomstige (wets)wijzigingen mogelijk te maken. Voor de modernisering zijn twee scenario's in beeld: zelfbouw (in combinatie met standaard IT-bouwblokken) of het kopen van een pakketoplossing.

McKinsey heeft in opdracht van de Belastingdienst onderzoek gedaan en een afweging gemaakt tussen beide scenario's. Op basis van dat onderzoek adviseert McKinsey te kiezen voor een pakketoplossing. Voor optimale ondersteuning van van-klant-tot-klantprocessen beveelt McKinsey aan om het pakket te combineren met een beperkt aantal generieke voorzieningen van de Belastingdienst. McKinsey noemt deze combinatie in haar eindrapport[1] het "aangescherpte buy-scenario".

Deze notitie bevat de adviezen van IV&D voor te nemen vervolgstappen naar aanleiding van het advies van McKinsey.

Kern

1. De concerndirectie IV&D is van mening dat McKinsey grondig onderzoek naar beide scenario's heeft gedaan en haar advies duidelijk onderbouwt. IV&D acht het verstandig om het advies van McKinsey op te volgen, en het aangescherpte buy-scenario te kiezen als hoofdscenario voor de modernisering van het OB-landschap.
2. Het aangescherpte buy-scenario vereist dat voor het verwerven van een pakketoplossing een aanbestedingstraject wordt gestart. Omdat de Belastingdienst beperkte ervaring heeft met aanbesteding en opdrachtgeverschap voor pakketoplossingen, adviseren wij daarbij gebruik te maken van de expertise van een externe partij. Als eerste stap dient bepaald te worden welke wijze van aanbesteden het best gevolgd kan worden. Vervolgens moet aanbestedingsdocumentatie opgesteld worden. Hoewel de focus moet liggen op verwerving van een oplossing voor het OB-domein, dient er in de contractering reeds rekening mee te worden gehouden, dat een pakketoplossing in de toekomstige sourcingsstrategie breder ingezet zou kunnen worden (scope nader te bepalen).
3. De keuze voor een pakketoplossing kent risico's en onzekerheden. IV&D wil daarom in het vervolgtraject meerdere beslismomenten en waarborgen inbouwen, zodat de gemaakte keuze kan worden herbevestigd of heroverwogen als nieuwe informatie beschikbaar komt. Beslismomenten worden onderkend na het opstellen van de

[1] Kopen of zelf bouwen: de modernisering van de IT achter de omzetbelasting, eindrapport McKinsey, 13 juni 2022.

aanbestedingsdocumentatie, en voorafgaande aan de gunning. Daarnaast wordt geadviseerd voorafgaande aan definitieve gunning een Proof of Concept uit te voeren, als ten aanzien van de maakbaarheid van de oplossing nog specifieke onzekerheden bestaan. Ook in het contract met de pakketleverancier moeten exit-mogelijkheden (en daarmee hernieuwde beslismomenten) worden ingebouwd.

4. Zo lang gunning niet geeft plaatsgevonden is het verstandig het zelfbouw-scenario achter de hand te houden als terugvaloptie. IV&D adviseert dan ook om voorbereidingen en realisatiewerkzaamheden voor dit scenario voort te zetten. Waar beide trajecten (hoofdscenario en terugvaloptie) concurreren om schaarse capaciteit, krijgt het hoofdscenario prioriteit. Vanzelfsprekend dienen ook werkzaamheden te worden voortgezet, die noodzakelijk zijn voor het implementeren van nieuwe wet- en regelgeving in het huidige landschap.
5. Uitgangspunt moet zijn dat de pakketoplossing wordt toegepast zoals die bedoeld is. Dat betekent dat de Belastingdienst haar processen zo nodig aanpast aan het pakket, niet andersom. Strikte toepassing van dit uitgangspunt is randvoorwaardelijk voor een succesvolle pakketimplementatie. Het is dan ook essentieel dat daarop vooraf een breed bestuurlijk commitment wordt uitgesproken, en dat het uitgangspunt tijdens het implementatietraject wordt bewaakt. Individuele afwijkingen moeten altijd op een nader te bepalen bestuurlijk niveau worden geaccordeerd.
6. Tot slot moet gestart worden met het opzetten van een professionele regie-organisatie t.b.v. de aansturing en opdrachtgeving samen met de integratieverantwoordelijkheid binnen de Belastingdienst.

Toelichting

De keuze voor een pakketoplossing is er voor de Belastingdienst één met grote impact. Hij vormt een trendbreuk met de jarenlange strategie om transactieverwerkingssystemen zelf te bouwen bij de interne IV-organisatie. McKinsey noemt een aantal belangrijke argumenten om een dergelijke strategische keuze te rechtvaardigen. Zo wijst zij erop dat bij zelfbouw het risico op capaciteitsschaarste, projectuitloop en budgetoverschrijding groter is dan bij het kopen van een pakketoplossing. Ook benadrukt McKinsey de risico's die samenhangen met de afhankelijkheid van generieke voorzieningen in het zelfbouwscenario. Die generieke voorzieningen worden onder verantwoordelijkheid van andere ketens ontwikkeld, maar zijn noodzakelijk voor een complete ondersteuning van het OB-proces. IV&D is van mening dat alle genoemde risico's ook in zekere mate bestaan bij het pakket-scenario, maar herkent zich in het beeld dat ze in dat scenario kleiner zijn.

Daar staat tegenover dat een pakketoplossing niet volledig inpasbaar is in de doelarchitectuur van de Belastingdienst. Sommige functionaliteiten zullen bij keuze voor een pakket redundant in het IT-landschap aanwezig zijn: zowel binnen het pakket voor de OB, als in generieke voorzieningen voor andere middelen. Dat geeft nadelen op het gebied van de efficiëntie (bijv. onderhoudslast), de wendbaarheid, en de mate waarin klantverwachtingen kunnen worden ingevuld. Die nadelen manifesteren zich onder andere bij het domein Inning. IV&D kan zich vinden in de afweging die McKinsey per saldo maakt (de voordelen van een pakketoplossing wegen zwaarder dan de nadelen), maar benadrukt dat in het vervolgtraject expliciet aandacht moet worden besteed aan de vraag hoe nadelen voor generieke domeinen zoals inning kunnen worden geminimaliseerd.

Een keuze voor het "aangescherpte buy-scenario" roept de vraag op wat dat betekent voor lopende activiteiten in het kader van de modernisering van het OB-landschap en het project E-commerce. Omdat de aanbesteding van een pakketoplossing nog grote onzekerheden kent, zou IV&D het onverstandig vinden die trajecten nu stil te leggen. Zolang verwerving van een pakket nog niet is afgerond, adviseren wij de lopende voorbereiding van het zelfbouw-scenario voort te zetten als terugvaloptie. Ook noodzakelijke implementatie van nieuwe wet- en regelgeving in het bestaande landschap gaat natuurlijk door, totdat het pakket die wetgeving kan uitvoeren. Er moet voorkomen worden dat de terugvaloptie de bemensing van het hoofdscenario kannibaliseert: waar sprake is van capaciteitsschaarste krijgen het pakketscenario en de implementatie van wetgeving prioriteit boven de terugvaloptie. Voor E-commerce worden in

ieder geval de activiteiten voortgezet die nodig zijn om het noodspoor door te ontwikkelen tot een stabiel functionerend bedrijfsproces.

Zowel in het rapport van McKinsey als in de door de Belastingdienst zelf opgestelde *Rapportage Marktverkenning pakketoplossingen OB* zijn veel aanbevelingen opgenomen om de risico's te mitigeren die de modernisering van het OB-landschap met een pakketoplossing met zich meebrengt. Die risico's betreffen niet alleen de mogelijke uitloop van het project, maar ook gebrek aan intern draagvlak voor een pakketoplossing, de afhankelijkheid van een leverancier (vendor lock-in), druk vanuit de business om het pakket aan te passen aan wat men gewend is etc. Om dergelijke risico's te kunnen beheersen, benadrukt IV&D het belang van professioneel risicomanagement gedurende het gehele verwervings- en implementatietraject. Inzet van externe expertise voor een optimale invulling van het aanbestedingstraject en de opdrachtgeversrol naar de leverancier, is een belangrijke maatregel om risico's te reduceren.

TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

Belastingdienst/ MKB

Datum
28 juli 2022

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 8 Aanpak OB-systemen

Algemeen

- In het automatiseringsdomein OB is in 2022 een aantal cruciale ontwikkelingen gaande: EU btw e-commerce met hierbij het BIT-advies van het Adviescollege ICT toetsing (AcICT), herijking van de domeinarchitectuur (DA) en externe toetsing hierop door Gartner, onderzoek Make or Buy en Modernisering OB binnenland. Dat alles in combinatie met een goede borging van de continuïteit en realisatie van wetswijzigingen.
  Het jaar 2022 kent twee belangrijke beslismomenten voor de feitelijke aanpak van de modernisering in de jaren daarna:
  - het eerste beslismoment was eind april, naar aanleiding van de uitgevoerde herijking van de domeinarchitectuur (incl. externe toetsing), die mede naar aanleiding van het BIT-advies van november 2021 werd uitgevoerd. U bent in de vorige rapportage al over de gekozen lijn geïnformeerd.
  - het tweede beslismoment volgt in september 2022 op basis van het externe advies in het kader van het keuzetraject Make or Buy.
- Bijgevoegd is het meest recente programmadashboard.

Modernisering OB Binnenland

- Een IV roadmap voor de modernisering van de OB is in ontwikkeling. De komende maanden wordt de keuze Make or Buy erin verwerkt.

Make or Buy

- McKinsey heeft in juni het eindrapport Make or Buy opgeleverd. Het Aangescherpt Buy-scenario (voorheen scenario combinatie Make en Buy) scoort het beste. 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.
- Op basis van de reacties op het eindrapport vanuit het ketenbestuur OB in de Belastingdienst heeft de ketenvoorzitter in juli een concept-advies opgemaakt, waarin ook het advies van de CIO is opgenomen. Dit concept-advies is besproken in het ketenbestuur en daarna nog op een paar specifieke punten met enkele bij de betreffende punten betrokken onderdelen.
- Het advies wordt nu voorgelegd aan Algemene Leiding Belastingdienst op 17 augustus en aan de Driehoek op 7 september, overeenkomstig de beoogde planning (september 2022) voor richtinggevende besluitvorming.
- Daarna kan het besluit worden uitgewerkt in een verdere ontwikkel- en implementatie-aanpak waarover zoals beoogd kan worden besloten in november 2022: 1. traject acquisitie marktoplossing 2. welke moderniseringsactiviteiten uit te voeren gedurende en na acquisitietraject marktoplossing.

buiten verzoek

C2.1

Ministerie van Financiën

TER BESLISSING
Aan
ALBD

Belastingdienst/
Keten Omzetbelasting

Datum
4 augustus 2022

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

nota

Make or Buy

1. Aanleiding

De ICT-systemen die de bedrijfsprocessen voor de omzetbelasting ondersteunen zijn sterk verouderd en moeten worden gemoderniseerd. Voor de modernisering zijn twee scenario's in beeld: zelfbouw door de Belastingdienst of verwerven van een pakketoplossing uit de markt.
McKinsey heeft er in opdracht van de Belastingdienst onderzoek naar gedaan en adviseert om te kiezen voor een pakketoplossing en de pakketoplossing te combineren met een beperkt aantal generieke ICT-voorzieningen van de Belastingdienst. McKinsey noemt deze combinatie in haar eindrapport het "aangescherpte buy-scenario". Het eindrapport is als bijlage 1 bijgevoegd.

Deze notitie bevat een beoordeling van het rapport en een voorstel voor het vervolg. Daarbij is gebruik gemaakt van de ontvangen reacties van de leden van het ketenbestuur OB en van de uitkomsten van een overleg op 27 juli tussen de pDG en de betrokken onderdelen over de reacties van IV en van KI&S (Keten Interactie).

2. Voorstel

Aan het ALBD wordt voorgesteld om te besluiten overeenkomstig paragraaf 3 van deze notitie, dit te delen met de Driehoek ten behoeve van departementaal commitment en zo nodig de Staatssecretaris te informeren.

3. Kern

- Overnemen advies McKinsey met de keuze voor 'Aangescherpt Buy'. Dit wordt daarmee het hoofdscenario.
- Inbouwen van exitmogelijkheden in het hoofdscenario en waar mogelijk voortzetten voorbereiding/realisatie zelfbouw als terugvalscenario.
- De modernisering OB is een prioritair dossier. Bij concurrentie in schaarse capaciteit binnen de OB, prioriteit geven aan achtereenvolgens continuïteit (voor uitvoeren bedrijfsproces), implementatie wet- en regelgeving, hoofdscenario en terugvalscenario en hiermee accepteren dat er tijdverlies optreedt als het terugvalscenario moet worden aangeroepen.
- De pakketoplossing wordt daadwerkelijk als pakketoplossing ingezet. De Belastingdienst past haar processen zo nodig aan aan het pakket, niet andersom. Afwijking is alleen bij uitzondering mogelijk met accordering op bestuurlijk niveau.

- Gereed hebben aanpak traject aanbesteding Aangescherpt Buy in november 2022.
- Verwerken van het besluit Aangescherpt Buy in de aanpak van de modernisering OB als geheel en het opzetten van organisatie en besturing daarvoor, november 2022.
- In alle vervolgactiviteiten intensief investeren in draagvlak in de organisatie, want kiezen voor een pakketoplossing is een grote verandering. De medezeggenschap wordt in het traject betrokken.
- Afronden, resp. realiseren EU btw e-commerce (Hoofdspoor) en EU-KOR door zelfbouw.

4. Toelichting

4.1 Proces achterliggende maanden

McKinsey heeft het onderzoek uitgevoerd in de periode februari-juni 2022. Over tussenstappen is enkele malen gesproken in het Ketenbestuur OB en enkele malen zijn de DG en pSG geïnformeerd over de voortgang.
Medewerkers van de verschillende Belastingdienst-onderdelen zijn in de onderzoeksperiode betrokken geweest door werksessies, gesprekken, interviews en een survey.
Een klankbordgroep met externe experts is enkele malen geraadpleegd.
Het draft-rapport is voor toetsing op feitelijke onjuistheden aangeboden aan de organisatie.
Het eindrapport is aangeboden aan de ketenvoorzitter OB. Deze heeft het eindrapport om een reactie voorgelegd aan het Ketenbestuur. De reacties zijn waar mogelijk verwerkt in deze notitie. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de reacties met de wijze van verwerking ervan in rood. De reacties van CAP (Keten Inning&Betalingsverkeer en Keten Gegevens), van IV en van KI&S (Keten Interactie) waren te omvangrijk voor het overzicht. Alleen de kern is in het overzicht opgenomen. De volledige reacties zijn als bijlage 2a tot met 2d opgenomen.

4.2 Beoordeling van het onderzoek

De teneur van de reacties van de leden van het Ketenbestuur is in het algemeen instemmend, waarbij wel belangrijke aandachtspunten worden gesignaleerd. De impact van een keuze voor een pakketoplossing is groot.

McKinsey beveelt aan om een pakket te combineren met een beperkt aantal generieke voorzieningen van de Belastingdienst: het aangescherpte Buy-scenario. Daarmee worden de van-klant-tot-klantprocessen optimaler ondersteund dan zonder enig gebruik van generieke voorzieningen. De implementatie van een pakketoplossing kan naar verwachting sneller worden gerealiseerd dan zelfbouw.

Er is grondig onderzoek gedaan door McKinsey. Er ligt een onderbouwd advies. Kiezen voor het aanbevolen scenario is bepaald geen no-brainer. Als het met straatlengte op alle onderdelen beter zou scoren dan het zelfbouw-scenario zou dat zo zijn. Maar de verschillen zijn gradueel. Daarbij komt dat de weging van de scenario's op onderdelen voor discussie vatbaar is, omdat het waarde-oordelen zijn gebaseerd op expert-inschattingen etc.
Verder zijn er bij de keuze voor een pakketoplossing onmiskenbaar risico's en onzekerheden. McKinsey is daar helder over. Risico's en onzekerheden worden ook gesignaleerd in de reacties vanuit de organisatie.
Overall wijzigt dat naar de mening van de ketenvoorzitter het beeld niet. Voorgesteld wordt om te gaan voor een pakketoplossing en daar allemaal achter te gaan staan. Er is nu in de organisatie nog veel scepsis over een pakketoplossing. Het kan alleen werken als alle organisatie-onderdelen zich committeren en het heeft alleen een faire kans als we het een duidelijke prioriteit geven ten opzichte van andere werkzaamheden.

Tegelijk moeten we ook terugvalmogelijkheden inbouwen.
In paragraaf 4.4. Risico's en onzekerheden wordt er verder op ingegaan.

4.3 CIO-advies

Het CIO-advies is bijgevoegd als bijlage 3. Het advies wordt onderschreven.

4.4 Risico's en onzekerheden

De keuze voor een pakketoplossing kent risico's en onzekerheden. Deze worden hierna gegeven samen met de maatregelen.

4.4.1. Risico's keuze pakketoplossing

Er zijn risico's en onzekerheden op capaciteitsschaarste, projectuitloop en budgetomvang en risico's in de afhankelijkheid van generieke voorzieningen. Met McKinsey is de ketenvoorzitter OB van mening dat deze risico's per saldo kleiner zijn dan bij zelfbouw, maar ze zijn wel manifest. Ook zijn er risico's en onzekerheden in het aanbestedingstraject. Het kan alsnog blijken dat een pakket niet een voldoende oplossing biedt met aanvaardbare kwaliteit, doorlooptijd en kosten.
In het slechtste geval kan dit opleveren dat op een later moment alsnog van een pakketoplossing moet worden afgezien. Dat maakt het van belang volgende beslismomenten in te bouwen en met een terugvalscenario rekening te houden.

Maatregel: volgende beslismomenten
Het is van belang beslismomenten en waarborgen in te bouwen, zodat de gemaakte keuze kan worden herbevestigd of heroverwogen (exit-mogelijkheden) als nieuwe informatie beschikbaar komt.
Beslismomenten zijn:
1. na het opstellen van de aanbestedingsdocumentatie, dus voor het besluit tot publiceren van de aanbesteding, dit onder andere om te wegen of de functionele specificaties voldoende duidelijk zijn.
2. voorafgaande aan de gunning.
3. voorafgaande aan de definitieve gunning op basis van een Proof of Concept als ten aanzien van de maakbaarheid van de oplossing nog specifieke onzekerheden bestaan.
Verder is het gewenst ook in het contract met de pakketleverancier exit-mogelijkheden (en daarmee hernieuwde beslismomenten) in te bouwen.

Maatregel: terugvalscenario, met time-lag aanroepbaar
Vanwege de onzekerheden van het traject pakketoplossing wordt een terugvalscenario voor de modernisering OB (OB Binnenland) gedefinieerd. Een terugvalscenario is alleen met tijdverlies aanroepbaar.

Zo lang definitieve gunning niet heeft plaatsgevonden moet het zelfbouw-scenario voor OB Binnenland weer kunnen worden aangeroepen als terugvaloptie. Daarom worden de voorbereidingen en realisatiewerkzaamheden voor dit scenario waar mogelijk voortgezet. Dat zal naar verwachting echter maar mondjesmaat mogelijk zijn.
Bij concurrentie in schaarse capaciteit binnen de OB wordt prioriteit gegeven aan achtereenvolgens continuïteit (voor uitvoeren bedrijfsproces), implementatie wet- en regelgeving, hoofdscenario en terugvalscenario.
Vanwege deze prioritering is het onrealistisch te veronderstellen dat er nog veel kan gebeuren in het zelfbouwscenario voor OB-Binnenland. Als het zelfbouwscenario in de loop van de tijd zou moeten worden aangeroepen als terugvalscenario zal het weer op vlieghoogte moeten worden gebracht. Het gevolg is onvermijdelijk dat er tijdverlies optreedt en dat het huidige OB-landschap nog langer in de lucht zal moeten blijven dan nu al voorzien. Als bijvoorbeeld na een jaar of na twee jaar wordt teruggevallen op zelfbouw, zal

(tenminste) dat tijdverlies geaccepteerd moeten worden. De modernisering wordt daarmee dan dus vertraagd, met het effect dat de flexibiliteit om wetswijzigingen en vernieuwing vlot in te kunnen voeren ook later wordt gerealiseerd. Zie ook bij 4.4.2.
Ook de overstap naar een andere pakketoplossing kan een terugvalscenario zijn. Maar nu uit de eerdere marktverkenning bleek dat er zeer waarschijnlijk slechts twee pakketten zijn die een oplossing bieden is zo'n terugvalscenario een beperkte optie. En ook dan is er tijdverlies omdat weer een aanbestedingstraject zal moeten worden opgestart.

Voor wat betreft implementeren wet- en regelgeving wordt nog opgemerkt:

- EU btw e-commerce (hoofdspoor) en EU-KOR vallen hieronder. Het zijn EU-verplichtingen. Ze worden nog afgerond respectievelijk gerealiseerd door zelfbouw omdat een pakketoplossing hiervoor niet tijdig beschikbaar kan zijn. Omdat de implementatie van EU btw e-commerce in het hoofdspoor duurzaam is, heeft dit bovendien het voordeel dat niet gelijk al druk ontstaat op de pakketoplossing om ook EU btw e-commerce snel te implementeren.
- Zodra voor een bedrijfsproces de migratie is gerealiseerd en de pakketoplossing in gebruik is wordt nieuwe wet- en regelgeving geïmplementeerd in de nieuwe omgeving. Waar het omslagpunt precies zit, zal tegen die tijd per wetgevingsimplementatie moeten worden bezien.

Maatregel: capaciteit
Een slepend punt van zorg is de schaarste aan specifieke expertise zoals voor architectuur en kennis bedrijfsprocessen. Soms wordt dankzij voortdurende inspanning expertise aangevuld, maar regelmatig lukt het ook niet of vertraagd. Opnieuw zal intensief worden nagegaan hoe expertise kan worden aangevuld. Een specifiek punt van aandacht daarbij is de vraag of de expertise ook kan worden gevraagd aan de leverancier van de pakketoplossing en daar als verantwoordelijkheid kan worden neergelegd, passend bij het gewenste partnership conform het advies van McKinsey. In welke mate kunnen zij verantwoordelijk worden voor het maken van specificaties etc.?

4.4.2 Planningsrisico
Mc Kinsey acht implementatie mogelijk binnen 3-6 jaar. De nog aanwezige onzekerheden leiden tot deze bandbreedte. Die onzekerheden hebben nog betrekking op alle fasen:

- voorbereiding aanbesteding (bijvoorbeeld welk type aanbesteding, in welke mate specificeren van de gewenste oplossing);
- gunning (bijvoorbeeld welke momenten in aanbestedingsproces (zoals POC, sandbox) om na te gaan of we verder kunnen);
- implementatie (bijvoorbeeld volgorde in plateaus, mogelijkheden voor opknippen, wie rol systeemintegrator).

In maart 2022 heeft de Staatssecretaris aangegeven dat hij zijn uiterste best doet om de ICT-moderniseringsslag (bedoeld wordt de breedte van de Belastingdienst-ICT) over drie jaar op orde te hebben. Hoewel geen harde garantie is afgegeven, spreekt hier wel commitment uit.
Als de aanbesteding en de implementatie van de pakketoplossing op alle fronten voorspoedig loopt, zou realisatie in de loop van 2025 of 2026 voor het OOB-systeem (OB Binnenland) haalbaar zijn, maar de risico's en onzekerheden maken het niet mogelijk de implementatietijd nu vast te kunnen zetten op 3 of 4 jaar. Ook bij zelfbouw kan dat overigens niet worden gegarandeerd.

Maatregel:
Staatssecretaris op de hoogte stellen. Voortvarende voortzetting van het in te zetten traject met professionele inzet op risicomanagement (zie ook hierna),

zodat op zo spoedig mogelijke en tegelijk degelijke realisatie kan worden gestuurd.

4.4.3 Afwijking doelarchitectuur

Een pakketoplossing is niet volledig inpasbaar in de doelarchitectuur van de Belastingdienst. Dat geeft nadelen op het gebied van de efficiëntie (bijv. onderhoudslast), de wendbaarheid, en de mate waarin klantverwachtingen kunnen worden ingevuld. Die nadelen manifesteren zich onder andere bij de domeinen Inning, Interactie en Gegevens. Gunstig aan het Aangescherpte Buy-scenario is dat het minder inspanning zal vragen van de nu al overvraagde generieke domeinen. Ongunstig is dat de Belastingdienstsystemen mogelijk aansluiting zullen moeten bieden naar de pakketoplossing met niet-standaard koppelvlakken en aansluitingen naar specifieke applicaties, hetgeen weer extra werk vraagt. McKinsey maakt per saldo de afweging dat de voordelen van een pakketoplossing zwaarder wegen dan de nadelen. De ketenvoorzitter sluit daar bij aan, maar in het vervolgtraject moet expliciet aandacht worden besteed aan de definitie van de raakvlakken, aan de onderlinge afstemming en aan de vraag hoe nadelen voor generieke domeinen kunnen worden geminimaliseerd. Specifiek voor Inning geldt dat in de komende maanden een impactanalyse wordt uitgevoerd op Innen op aangifte dat in het aanbevolen scenario niet binnen het domein maar met de pakketoplossing wordt uitgevoerd. Dat is enerzijds een sterke inbreuk op het principe van scheiden van heffen en innen in de architectuur Inning. Anderzijds is er geen pakketoplossing die werkt zonder de functie Innen op aangifte. De uitkomsten van de impactanalyse worden meegewogen bij de vervolgaanpak in november.

Maatregel:
In vervolgtraject inzetten op minimaliseren nadelen voor generieke domeinen zoals Inning, Interactie en Gegevens.
Impactanalyse Innen op aangifte.

4.4.4 Draagvlak

Er is veel scepsis in de organisatie over een pakketoplossing. Dat heeft te maken met eerdere ervaringen met pakketoplossingen en met de vaak diepgewortelde overtuiging dat de Belastingdienst beter kan blijven bij een eenduidige architectuur en opzet van systemen met zelfbouw, in eigen beheer en onder eigen regie.
Daarbij komt dat het bedoeling is de pakketoplossing daadwerkelijk als pakketoplossing in te zetten. De Belastingdienst past haar processen zo nodig aan aan het pakket, niet andersom. Dit uitgangspunt moet goed worden bewaakt. Afwijking is alleen bij uitzondering mogelijk met accordering op bestuurlijk niveau. Dit vraagt om veel aandacht voor het draagvlak in de uitvoeringsonderdelen van de Belastingdienst op alle niveaus en in het bijzonder bij de medewerkers die er in hun dagelijkse werkzaamheden mee te maken hebben.
Voor de IV-organisatie is het overgaan naar een pakketoplossing een trendbreuk. Ook dat vraagt om aandacht voor draagvlak, zowel bij de afdeling die de OB-systemen doet als bij andere onderdelen die raakvlakken hebben met de OB. Medewerkers zien dat op kortere of langere termijn hun werk verandert en/of ervaren dat de jarenlange zelfbouwaanpak voor de grote transactiesystemen wordt gewijzigd voor de OB. Voor de medewerkers in de OB kan het verandering van werk betekenen en daarom inzet op een andere taak of een keuze van de medewerker voor vertrek.
Dit alles vraagt om diepte-investering in draagvlak, met heldere communicatie en uitleg (we gáán de beweging inzetten en leggen dat goed uit) maar ook met volop ruimte voor gesprek in een open dialoog (op elk gesprekspunt gaan we met elkaar in).

De medezeggenschap wordt in het verandertraject betrokken.

Maatregel:
Breed investeren in draagvlak in de organisatie op alle niveaus en in het bijzonder bij de medewerkers die er in hun dagelijkse werkzaamheden mee te maken hebben.

4.4.5 Financiën
Het benodigde budget is nog onzeker. Op het moment van gunning ontstaat meer duidelijkheid.

Maatregel:
In de aanpak van de vervolgstappen wordt expliciet aandacht gegeven aan de financiering.

4.4.6 Beperkte ervaring met pakketoplossingen
De Belastingdienst heeft beperkte ervaring met pakketoplossingen. Dat geeft risico's bij de uitvoering van het aanbestedingstraject, zoals in een volledige vendor lock-in komen en suboptimale contractering met kwaliteits-, doorlooptijd-, of financiële risico's.

Maatregel:
- Inzet van externe expertise voor een optimale invulling van het aanbestedingstraject en de opdrachtgeversrol naar de leverancier.
- Opzetten van een professionele regie-organisatie binnen de Belastingdienst waarin de aansturing voor het acquireren en vervolgens implementeren van de pakketoplossing plaatsvindt alsook de aansturing van de integratie binnen de Belastingdienst. De vormgeving en plaats binnen de organisatie (o.a. mate van integratie in bestaande organisatie) wordt in de vervolgaanpak geformuleerd.

4.4.7 Risico-management
Het geheel van de risico's en onzekerheden maakt professioneel risicomanagement gewenst gedurende het gehele verwervings- en implementatietraject.

Maatregel:
Er wordt professioneel risicomanagement ingericht.

4.5 Vervolgstappen
Het inzetten van een pakketoplossing, integratie in het eigen landschap van generieke voorzieningen en de veranderde inzet van vendor management zijn een grote verandering voor de werkwijze van de Belastingdienst. Dat vraagt inrichting van goed verandermanagement. Het vraagt ook betrokkenheid van de medezeggenschap.

In november 2022 komt gereed de aanpak en organisatie van het traject aanbesteding Aangescherpte Buy.
Daarnaast wordt de opzet van de organisatie en besturing van het geheel van de modernisering OB voorbereid en de verwerking van het besluit Aangescherpte Buy in de aanpak van de modernisering.

Aanpak traject aanbesteding Aangescherpt Buy
Het traject voor de aanbesteding wordt opgezet incl. de organisatie daarvan (een professionele regie-organisatie t.b.v. de aansturing en opdrachtgeving voor het aanbestedingstraject).

De eerste stappen in het aanbestedingstraject zijn het kiezen van de wijze van aanbesteding en het opstellen van de aanbestedingsdocumentatie. Een belangrijk onderdeel van deze documentatie is de functionele specificaties. In het opstellen daarvan wordt een balans gezocht tussen enerzijds een expliciete formulering van de eisen die aan de oplossing worden gesteld (zodat wordt zekergesteld dat je krijgt wat nodig is voor het OB-proces) en anderzijds een formulering die ruimte laat voor het aanbod van marktpartijen (vanwege het uitgangspunt dat de Belastingdienst zijn processen aanpast aan het pakket, niet andersom).
Hoewel de focus moet liggen op verwerving van een oplossing voor het OB-domein, dient in de contractering er al rekening mee te wordt gehouden, dat een pakketoplossing in de toekomstige strategie breder ingezet zou kunnen worden (scope nader te bepalen).

Verwerking besluit Aangescherpt Buy in aanpak modernisering; opzet organisatie en besturing

Rekening houdend met de prioritering zoals in deze notitie aangegeven, wordt uitgewerkt hoe de aanpak van de modernisering OB er als geheel uitziet gedurende het traject tot gunning en – voorzover mogelijk – na de gunning.
Uit te werken vragen zijn ondermeer:

- wat gebeurt nog in het huidige landschap en raakvlakdomeinen in deze periode en wat in de pakketoplossing?
- wat is een mogelijke volgorde van implementatie van een pakketoplossing en is het mogelijk deze op te knippen in overzichtelijke plateaus met hanteerbare implementaties?
- hoe wordt tijdens de transitie de continuïteit geborgd?
- wat zijn de gevolgen voor de werkzaamheden van de IV-organisatie en de uitvoeringsonderdelen en hoe worden deze verder uitgewerkt? De medezeggenschap wordt betrokken.

Ook worden organisatie en besturing verder uitgewerkt. Aandacht wordt gegeven aan:

- het aanbrengen van de samenhang met de verantwoordelijkheid voor de huidige OB-IV en de raakvalkdomeinen.
- vraag beantwoorden of het geheel volledig wordt ondergebracht in de huidige ketenbesturing of dat (aanvullend) programmabesturing gewenst is.
- inzet van externe expertise.

TER INFORMATIE

aan

Driehoek Belastingdienst

Belastingdienst/ MKB

Datum
31 augustus 2022

Auteur
Persoonsgegevens

Van
Ketenvoorzitter OB

notitie

Voortgangsinformatie nr. 9 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). U bent in de vorige rapportages over de gekozen lijn geïnformeerd. Het tweede beslismoment volgt in september 2022 in het kader van het keuzetraject Make or Buy.
- Bijgevoegd is het meest recente programmadashboard.

Modernisering OB Binnenland

- Een IV roadmap voor de modernisering van de OB is in ontwikkeling. De komende maanden wordt de keuze Make or Buy erin verwerkt.

Make or Buy

- McKinsey heeft in juni het eindrapport Make or Buy opgeleverd. Het Aangescherpt Buy-scenario (voorheen scenario combinatie Make en Buy) scoort het beste. 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.
- Op basis van de reacties op het eindrapport vanuit het ketenbestuur OB in de Belastingdienst heeft de ketenvoorzitter een advies opgemaakt voor de Algemene Leiding Belastingdienst (ALBD), waarin ook het advies van de CIO is opgenomen.
- ALBD heeft op 31 augustus met enkele aanpassingen besloten overeenkomstig het advies. Het wordt nu ten behoeve van departementaal commitment geagendeerd voor de Driehoek op 7 september.
- Daarna kan het besluit worden uitgewerkt in een verdere ontwikkel- en implementatie-aanpak waarover zoals beoogd kan worden besloten in november 2022: 1. traject acquisitie marktoplossing 2. welke moderniseringsactiviteiten uit te voeren gedurende en na acquisitietraject marktoplossing.

buiten verzoek

buiten verzoek

Bestuurlijke en Politieke Zaken

Inlichtingen
Persoonsgegevens

T 088-4428512
Persoonsgegevens
www.minfin.nl

Datum
14 september 2022

Nummer verslag

Auteur
Persoonsgegevens

verslag ALBD

Vergaderdatum 31 augustus 2022

Aanwezig Persoonsgegevens Persoonsgegevens Persoonsgegevens Persoonsgegevens Persoonsgegevens en Persoonsgegevens Persoonsgegevens

Afwezig

Kopie aan

Actualiteiten

- Agendering ALBD
  - Vergaderstukken worden door de verantwoordelijk directeuren voorafgaand agendering besproken met het ALBD-lid.
  - Ingebrachte nota's worden voorzien van een managementsamenvatting en zijn niet langer dan 6 A4.
  - Bijlagen worden alleen toegevoegd als ze bijdragen aan de bespreking en zijn niet langer dan 6 A4.
  - Aan de agenda wordt een p-vertrouwelijk deel toegevoegd.
- buiten verzoek
- Kort wordt geflecteerd op de augustusbesluitvorming

Verslag vorig overleg.

Het verslag wordt n.a.v. de feedback aangepast en vastgesteld.

Stukken ter bespreking

Make or Buy BTW-systemen

De nota en het voorstel om het advies van McKinsey Aangescherpte Buy' over nemen is besproken in het ketenbestuur.