van de pakketoplossingen: is het mogelijk om het pakket echt snel aan te passen aan specifieke businesswensen?

Beide leveranciers bleken in staat binnen de tijd een deel van de use cases daadwerkelijk in een live demo-omgeving te implementeren. FAST GenTax realiseerde alle use cases nagenoeg exact conform specificatie en kon ook stapsgewijs tonen hoe de use cases waren gerealiseerd. SAP realiseerde een deel van de use cases.

Overall beeld is dat het mogelijk is beide pakketten binnen korte tijd aan te passen aan specifieke en wijzigende behoeften van de Nederlandse Belastingdienst. Met name voor SAP is het belangrijk in vervolgfasen nog meer zekerheid te verkrijgen over de vraag of alle businessbehoeften ingevuld kunnen worden.

3.4 Ervaringen vergelijkbare Belastingdiensten

Om zicht te krijgen op ervaringen is gesproken met de Britse, Finse en Nieuw-Zeelandse Belastingdienst. Hieronder de bevindingen per land.

3.4.1 Verenigd Koninkrijk (SAP TRM)

- Transitie gestart in 2006 met SAP accounting voor een aantal kleinere tot dan toe handmatige klerikale processen.
- Geen bewuste strategisch keuze voor één pakket voor alles. Ontwikkeling is groeimodel, waarbij wel steeds meer middelen in het pakket worden ondergebracht, vooral vanuit behoefte van het hebben van één 360 graden klantbeeld.
- Inmiddels veel kleinere middelen en de loonheffing door pakket ondersteund; realisatie IH gestart.
- Doorlooptijd voor introductie OB (basis) 24 – 30 maanden. Inmiddels 80% gerealiseerd.
- SAP ontwikkelt zich steeds meer als partner voor HMRC. Tot voor kort liepen alle contacten via System Integrators.
- Naast SAP zijn op dit moment nog meer dan 1000 applicaties actief. Veel integraties.
- Vooralsnog zitten de volgende functies buiten SAP: portaal, data warehousing, complexe berekeningen, debt-management.
- SAP is geen 'plug and play'. Bij implementatie grote rol voor system integrators.

3.4.2 Finland (GenTax)

- Strategische keuze voor integrale vervanging van het gehele IT-landschap door een pakket. Aanleiding was vergelijkbaar met huidige situatie Belastingdienst: legacy problematiek, hoge ICT-kosten en gebrekkige wendbaarheid. Keuze voor pakket gemaakt in 2011 na analyse van verschillende scenario's door de business.
- In tender viel de keuze op GenTax, dat beter scoorde op de meeste aspecten behalve prijs. Samenwerking met lokale system integrator, maar hun rol bleek uiteindelijk niet doorslaggevend.
- IT was al grotendeels uitbesteed, dus men had ervaring met samenwerking met/afhankelijkheid van marktpartij
- Feitelijke transitie gestart in 2015. Sindsdien jaarlijkse oplevering van incrementen met per increment invoering van een of meer complete regelingen. Gestart met schenk- en erfbelasting, daarna omzetbelasting (2e increment). EU BTW E-commerce is recent (2021) toegevoegd. Inmiddels zijn alle belastingmiddelen

ondergebracht in GenTax. Transitie heeft dus 5 jaar geduurd voor het gehele landschap.
- GenTax verzorgt ook de Europese berichtuitwisseling via CCN
- Doelstellingen on-time en on-budget gerealiseerd: legacy problematiek is opgelost, IT-kosten verlaagd en wendbaarheid verhoogd.
- Business is tevreden; voornaamste kritiek betreft de usability (teveel tabbladen, teveel muisclicks) en de flexibiliteit van brieven.
- Men was voornemens het eigen portaal te behouden, maar uiteindelijk in traject toch gekozen voor e-services GenTax omdat oplossing voor het hele van klant tot klantproces voordelen heeft. 79% van de Finse Belastingplichtigen kwalificeert het GenTax-portaal als "goed"
- Beperkt aantal functies ligt nog muiten GenTax. Belangrijkste is analytics.
- In Finland lijkt rolgebaseerde afscherming van gegevens minder uitgebreid plaats te vinden dan in Nederlandplaats. Toegang tot gegevens wordt gelogd en op de logs vindt security analytics plaats om zeker te stellen dat medewerkers zich aan het need-to-know principe houden.
- Wetswijzigingen niet nodig maar men heeft wel van de gelegenheid gebruik gemaakt om wijzigingen door te voeren.
- Top management support (DG niveau) was in het traject cruciaal
- Finse coronamaatregelen (uitbreiding regeling uitstel van betaling, wijziging in rentepercentage, mogelijkheid om reeds betaalde OB terug te lenen van de Belastingdienst, aanpassingen aan brieven en portalen) zijn in GenTax gerealiseerd (15 mandagen werk).

3.4.3 Nieuw Zeeland (GenTax)

- In 2014 besloten tot integrale vervanging IT-landschap door een pakketoplossing. Alternatief gebaseerd op refactoring werd door de politiek afgewezen omdat het duur was en geen businessvernieuwing opleverde.
- Transitieduur 5 jaar: tussen 2016 en 2021 is het complete IT-landschap vervangen door GenTax.
- Transitie gestart met de omzetbelasting (Goods and Services Tax (GST)) daarna andere middelen toegevoegd. Inmiddels alle middelen ondersteund.
- Vervanging bestaande IT landschap door GenTax was onderdeel van een groter programma met organisatie- en procesaanpassingen.
- Jaarlijkse incrementen inclusief data schoning, conversie en uitzetten bestaande systemen.
- NZ deed zelf de system integrator rol. FAST leverde het pakket en specialisten.
- Invoering van GenTax was vooral een business aangelegenheid met hoge participatie van medewerkers uit de business
- Zeer tevreden over resultaat: pakketimplementatie is op tijd en binnen budget gerealiseerd.

3.5 Bevindingen over wendbaarheid

Wendbaarheid van de pakketoplossing is op twee manieren van belang: in de eerste plaats moet de pakketoplossing geconfigureerd kunnen worden om specifiek de Nederlandse OB-processen en wetgeving te ondersteunen; in de tweede plaats zoeken we een oplossing die in de

358215 2026-001-GW68 0062

toekomst snel kan worden aangepast aan wijzigende eisen en wensen (incl. wet en regelgeving).

In paragraaf 3.3 is al toegelicht hoe use cases zijn gebruikt om zicht te krijgen op de wendbaarheid van de pakketoplossingen. Daarnaast is de wendbaarheid van de pakketoplossingen langs 4 andere lijnen beoordeeld:

1. De *structuur* van de pakketten is beschouwd, om zicht te krijgen op de maatregelen die zorgen voor wendbaarheid
2. Er is gevalideerd welk deel van de gevraagde functionaliteit in vergelijkbare contexten out-of-the-box kon worden gerealiseerd en hoeveel *aanvullende programmacode* nodig bleek.
3. Er is uitgevraagd hoeveel en welke *bewezen implementaties* met de pakketoplossingen al gerealiseerd zijn.
4. Er is gevalideerd in hoeverre het *OB-regime* dat door de Finse Belastingdienst met de pakketoplossing gerealiseerd is, vergelijkbaar is in complexiteit met de Nederlandse.

3.5.1 Structuur

Pakketoplossingen maken gebruik van basispatronen en standaardfuncties die door middel van bedrijfsregels en parameterinstellingen kunnen worden aangepast aan de specifieke eisen die voortvloeien uit lokale wet- en regelgeving en gebruikerswensen. Verschillende regels en gegevens voor verschillende periodes (bijv. wetswijzigingen met een specifieke ingangsdatum). worden daarbij ondersteund. Specifieke wensen die niet met bedrijfsregels of parameterinstellingen kunnen worden afgedekt, worden ingevuld met aanvullende programmeercode die bovenop het pakket wordt geschreven. Door deze opzet kunnen ze efficiënt omgaan met de verschillende wettelijke regimes van de landen waarin ze worden toegepast.

3.5.2 Percentage aanvullende code

Idealiter is alleen configuratiewerk nodig om een pakketoplossing in te stellen voor de ondersteuning van het Nederlandse OB-proces. Het is echter onrealistisch te verwachten dat alle functionele behoeften met parameterinstellingen en bedrijfsregels kunnen worden afgedekt. Bij ieder pakket geldt dat wensen die afwijken van de standaardoplossing kunnen worden ingevuld met specifiek aanvullend programmeerwerk, bovenop de pakketoplossing. Ook voor koppelingen met bestaande systemen is vaak dergelijk maatwerk nodig.
Het is onwenselijk het percentage maatwerk te groot te laten worden. Niet alleen kost het extra tijd en geld (een pakketoplossing is niet bedoeld als veredelde programmeeromgeving), maar het maakt het ook ingewikkelder om updates van de pakketoplossing door te voeren, omdat steeds goed getest moet worden of de aanvullende programmacode na de update nog werkt.

De Finse Belastingdienst heeft bij de implementatie van GenTax de norm gehanteerd dat maximaal 20% aanvullende programmacode acceptabel zou zijn. Uiteindelijk is de implementatie met 13% ruim binnen die norm gebleven (Bron: Finse Belastingdienst). In Nieuw Zeeland bedraagt het percentage aanvullende code maar 5%, omdat strak gestuurd is op het zo dicht mogelijk blijven bij de standaards van het pakket (Bron: Nieuw Zeelandse Belastingdienst). Bij HMRC wordt

het percentage aanvullende code door SAP consultants op 10% geschat (Bron: SAP). De genoemde percentages zijn laag en bevestigen het beeld dat veel functionaliteit out-of-the-box in het pakket aanwezig is.

3.5.3 Aantal bewezen implementaties

Een van de manieren om een oordeel te vormen over de wendbaarheid van een pakketoplossing is te kijken naar het aantal bewezen implementaties in vergelijkbare contexten. Als een pakket al geruime tijd naar tevredenheid de wettelijke regimes voor veel middel-implementaties kan volgen, maakt dat het waarschijnlijk dat (toekomstige wijzigingen in) de Nederlandse OB ook ingepast kunnen worden. Zowel SAP TRM als FAST GenTax zijn geïmplementeerd bij tientallen Belastingdiensten, waaronder enkele Europese. Een overzicht is opgenomen in *Bijlage 4. Overzicht van jurisdicties die FAST en SAP gebruiken*. In veel gevallen betreft het implementaties voor meerdere belastingmiddelen, waaronder de OB, Sales Tax of Goods and Services Tax (GST). Gartner observeert dat het track record van FAST GenTax positief is[4]. De geconsulteerde diensten hebben geen problemen ervaren die samenhangen met het niet kunnen implementeren van bepaalde wetgeving.

3.5.4 Vergelijking Finse en Nederlandse regimes

Naast het aantal bewezen implementaties is ook relevant of elders reeds een implementatie gerealiseerd is die qua complexiteit van het wettelijke regime overeenkomt met de Nederlandse OB. Omdat Finland (als EU-land) ook aan Europese OB-regelgeving gebonden is, is voor dit doel ingezoomd op de Finse situatie.

In Finland is met de pakketoplossing ondersteuning gerealiseerd voor alle OB-regelingen, inclusief EU BTW E-commerce. De volgende informatie is verzameld over de vergelijkbaarheid van het Finse regime met het Nederlandse:

- Op basis van demo's en presentaties door de Finse Belastingdienst tijdens het vooronderzoek en tijdens de marktconsultatie is vastgesteld door vertegenwoordigers van CAP, MKB en de adviesregisseur van de keten OB dat de Finse invulling van de Europese VAT-wetgeving in hoge mate vergelijkbaar is met de Nederlandse invulling bij de OB. Hetzelfde geldt voor de ICP, de VAT-Refund en de (M)OSS, waarbij de procesgang vrijwel volledig wordt bepaald door Europese wetgeving.
- De Finse OB-wet is qua omvang vergelijkbaar met de Nederlandse: 38.000 woorden (Finse OB wet) versus 32.000 woorden (NL OB wet).
- In de Finse wet is net als in de Nederlandse een *kleine ondernemers regeling* opgenomen, en een regeling voor *fiscale eenheden*.
- In Finland bestaat geen OB-regeling voor *zonnepaneel-houders* en ook geen werkwijze met *OB-subnummers*. Finland kent wel eigen bijzondere regelingen, zoals een afwijkende procesgang voor *rendier-herders*.

Op basis van deze informatie is geconcludeerd dat de Finse OB-processen en regelgeving qua complexiteit goed vergelijkbaar lijken te

[4] Gesprek met Persoonsgegevens (Senior Director bij Gartner) op 16 juni 2020 en met Persoonsgegevens (director bij Gartner) op 17 november 2020.

zijn met de Nederlandse. Belangrijk verschil is dat het aantal belastingplichtige ondernemers in Finland een factor 3 lager ligt.

4 Impact op architectuur en voortbrenging

4.1 Hoofdpunten

- Beide pakketoplossingen kennen intern een modulaire architectuur. Ze voldoen aan 13 van de 19 Belastingdienst- architectuurprincipes, gedeeltelijk aan 5 principes en niet aan 1 principe. Zie paragraaf 4.2 voor toetsing per principe.
- Het principe waarvan wordt afgeweken weegt zwaar en de afwijking mag niet worden gebagatelliseerd. Deze betreft het principe 'Domeinen hebben een specialisatie', dat vereist dat voor capabilities zoals inning, toezicht en interactie gebruik gemaakt wordt van diensten van generieke domeinen. Het is echter geen *best practice* om een pakketoplossing alleen in te zetten voor het massale heffingsproces van de OB. Verstandige inzet beslaat het bredere van-klant-tot-klant proces, inclusief delen van de inning, het toezicht en eventueel de interactie. Integratie conform die best practice voldoet dus niet aan de voorgeschreven domeinafbakening en de patronen uit de referentiearchitectuur transactieverwerking en leidt tot meer landschapscomplexiteit.
- De pakketoplossingen worden door andere belastingdiensten vaak ingezet voor ondersteuning van meerdere of zelfs alle belastingmiddelen. Zij hebben gekozen voor een architectuur waarin ook generieke ondersteuning voor kantoorprocessen, toezicht, inning en interactie door het pakket geleverd wordt. Met die aanpak hebben ze hun landschapscomplexiteit juist verminderd, en de wendbaarheid en efficiëntie vergroot. Het is te vroeg om voor de Belastingdienst een dergelijke strategiewijziging te overwegen. Maar het pakketscenario biedt wel goede kansen voor snelle oplossing van de problemen in het OB-domein én voor potentiele bredere toepassing in de toekomst. Die kansen vormen een sterk argument om de nadelen op het gebied van architectuur te accepteren.

4.2 Toetsing aan architectuurprincipes Belastingdienst

Om de architectuurimpact van pakketoplossingen objectief te beoordelen zijn ze getoetst tegen de principes uit de concernarchitectuur van de Belastingdienst. Scores hebben betrekking op inzet van een pakket voor alleen de OB, conform best practice van de leveranciers. Hoewel er verschillen zijn tussen de pakketten die in de marktconsultatie zijn bekeken, zijn die niet doorslaggevend. Daarom is gekozen voor 1 scoring.

Nr	Principe	Oordeel	Toelichting
BP1	B&B krijgen behandeling die nodig is		Selfservice en werken in de actualiteit is mogelijk, risicodetectie ondersteund. Gegevens ontsloten naar generieke voorzieningen voor subjectgericht toezicht.
BP2	Digitaal waar het kan		Pakket ondersteunt digitale in- en uitgaande communicatie via portaal en S2S. Medewerker wordt volledig ondersteund met digitale werkomgeving.
BP3	Veilig zaken doen		Beveiligingsfuncties zoals afscherming van gegevens op basis van RBAC en logging worden ondersteund. Diepgaandere beoordeling in vervolgfase.

BP4	B&B begrijpen waar ze aan toe zijn		Pakketten bieden voor OB een heldere informatiepositie inclusief overzichten van masterdata, aangiften, aanslagen, contacthistorie, vorderingen&betalingen, statusinformatie etc.). Informatie voor alle kanalen uit 1 bron (klantportaal, medewerkerportaal, beltel, brieven).
BP5	In één keer goed		Pakket ondersteunt controles aan de voorkant, gebruik basisregistraties, vooraf invullen,
BP6	Efficiënt en wendbaar		Pakket is modulair opgezet en wendbaar voor wetswijzigingen. Pakket volgt procespatronen uit referentiearchitecturen niet. Uitgangspunt moet zijn dat standaardpatronen van het pakket gevolgd worden.
BP7	B&B zien één belastingdienst		Scenario's nader onderzoeken: eigen portaal BD blijven gebruiken (voldoet aan dit principe, maar minder efficient omdat out-of-the-box functionaliteit pakket niet wordt benut) vs pakket-portaal gebruiken (voldoet niet aan het principe, nadelen deels te reduceren door single sign on).
BP8	Sturing en verantwooridng is ingericht		Pakket biedt ruime mogelijkheden voor productiebesturing en management informatie. Tevens ontsluiting van gegevens mogelijk voor analytics en reporting buiten pakket.
BP9	**Domeinen hebben een specialisatie en werken op basis van diensten**		**Pakket volgt niet de specialisaties van de domeinen, wanneer ook delen van inningsproces, interactie en toezicht worden ondersteund.**
BP10	In overheidsverband delen we bewezen diensten		Pakketten zijn ontworpen om aan te sluiten op externe voorzieningen voor authenticatie (digiD, eHerkenning) en communicatie (berichtenbox).
ICT1	Reuse, before buy, before build		Buy (pakket) verdient de voorkeur boven build (maatwerk). Concessies ten aanzien van hergebruik generieke voorzieningen (inning, toezicht, interactie) waar die al beschikbaar zijn.
ICT2	Gebruik ICT-producten zoals bedoeld		Bij toepassing voor het bredere VKTK-proces wordt het pakket ingezet conform de best practice van de leverancier.
ICT3	Ontwerp modulariteit zorgvuldig		Pakket is intern modulair opgebouwd (n-tier architectuur) en daardoor wendbaar, maar inzet breder dan massaal heffen voldoet niet aan architectuurkaders BD (zie BP9).
ICT4	Uniek beheer meervoudig gebruik van gegevens		Pakketoplossingen bieden mogelijkheden om hun gegevens te ontsluiten naar andere systemen door middel van services en levering van sets. Nader onderzoek naar mapping op logische gegevensmodellen BD is nodig. Ze kunnen tevens aansluiten op externe administraties waarin masterdata wordt beheerd, zoals BVR, maar vereisen soms near-realtime replicatie van die masterdata.
ICT5	Ontwerp continuiteit van de bedrijfsvoering volledig		Beheer is integraal meeontworpen in de pakketoplossing, en inrichting van beheer is onderdeel van de implementatieaanpak.
ICT6	Hanteer standaarden		Ondersteuning voor relevante standaarden die integratie op basis van SOA mogelijk maken. O.a. REST, SOAP, HTTPS, XML, UDDI. Nadere validatie ihkv aanbesteding.
ICT7	Lever robuuste ICT-services		Eisen aan beschikbaarheid worden meeontworpen. Bewuste keuze tussen real time zaaksgewijze verwerking en batch.

ICT8	Neem beveiligingsrisico's bewust		Zie BP3
ICT9	Problemen oplossen bij de bron		Technische schuld OB-landschap wordt opgelost door volledig vervangen en uitfaseren oude systemen.

In de concernarchitectuur is ook een specifieke set met richtlijnen voor pakketoplossingen opgenomen. Hieronder het resultaat van toetsing tegen die richtlijnen.

Nr	Richtlijn	Oordeel	Toelichting
PO1	Pakket ontsluit eigen diensten voor andere applicaties		Pakketten bieden functionaliteit en gegevens aan via webservices.
PO2	Pakket kan gebruik maken van diensten andere applicaties		Pakketten kunnen via webservices en andere interfaces gebruik maken van diensten van andere applicaties, maar best practice vereist dat het hart van het van klant-tot-klantproces (heffing, delen van de inning en het middelgerichte toezicht) binnen het pakket worden uitgevoerd.
PO3	Componenten voor massale verwerking en menselijke interactie onderscheiden		Pakketten kennen een n-tier architectuur waarin de gebruikersinterface voor medewerkers en ondernemers wordt onderscheiden van de processen, applicatielogica en gegevens.
PO4	Pakket kan gegevens uit andere administraties gebruiken via diensten		Zie ICT4
PO5	Pakket ontsluit eigen gegevens via diensten		Pakktten kunnen hun gegevens aanbieden via webservices en andere vormen van interfacing.
PO6	Pakket wordt gehost op hosting omgeving uit het standaardaanbod		SAP maakt gebruik van reguliere SAP S/4HANA infrastructuur. GenTax maakt gebruik van Windows-infrastructuur (.NET) en SQLServer.
PO7	Pakket kan standaardoplossingen voor identity- and accessmanagement gebruiken		Pakketten zijn erop ingericht om te integreren met bestaande oplossingen voor authenticatie van zowel interne als externe gebruikers.
PO8	Pakket veroorzaakt geen ongewenste functionele redundantie		Zie BP9.

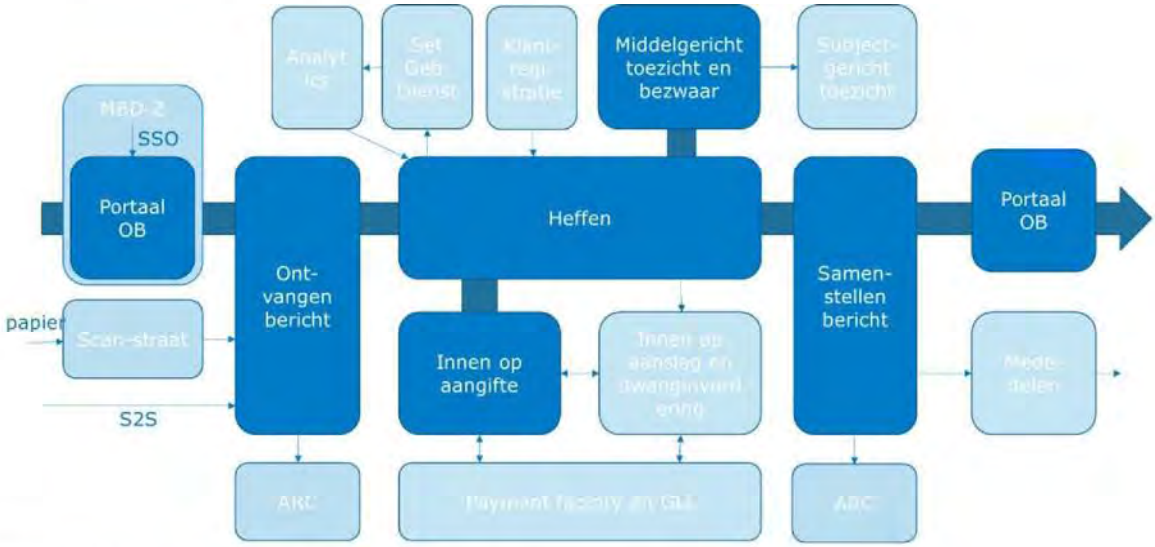
4.3 Integratie binnen het Belastingdienst-landschap

Leveranciers van beide pakketoplossingen geven aan dat het geen best practice is om een pakketoplossing alleen in te zetten voor de geautomatiseerde transactieverwerking in het heffingsproces. Verstandige toepassing beslaat tenminste ook delen van het inningsproces en bij voorkeur delen van het toezichts- en interactieproces.

In de figuur hieronder is weergegeven hoe de pakketoplossing op basis van deze uitgangspunten in de architectuur van de Belastingdienst geïntegreerd kan worden. Uitgangspunt daarbij is dat de pakketoplossing niet alleen de binnenlandse OB regeling ondersteunt, maar ook de ICT, (i)OSS (e-commerce) en VAT Refund. Vanzelfsprekend ondersteunt één installatie van het pakket alle

benodigde regelingen; er is dus geen sprake van applicaties per regeling, zoals in het huidige OB-landschap. Bij de uitwerking zijn de volgende architectuurkeuzes gemaakt:

1. Gebruik pakketoplossingen zoals bedoeld: voor de brede ondersteuning van het gehele bedrijfsproces.
2. Beperk het aantal en de complexiteit van koppelingen met andere systemen in het landschap
3. Richt de pakketoplossing zo in, dat deze uitbreidbaar is voor toepassing voor andere middelen en processen



Figuur 1. Integratie van de pakketoplossing in de architectuur van de Belastingdienst: donkerblauw zijn functionaliteiten die door het pakket worden gerealiseerd, lichtblauw zijn functionaliteiten die door bestaande voorzieningen worden gerealiseerd.

We lichten de belangrijkste relaties tussen de pakketoplossing en voorzieningen van andere domeinen toe:

Domein Interactie

Uitgangspunt in dit scenario is dat de portaalomgeving uit het pakket gebruikt wordt voor de OB. Die wordt ingericht conform de huisstijl van de BD, en via Single Sign On aangesloten op MBD-Zakelijk/Generiek portaal. DigiD en E-Herkenning kunnen voor authenticatie worden gebruikt. Zo nodig kunnen OB-gegevens via services ook ontsloten worden om te tonen in MBD-Z zelf. Alternatief scenario is dat geen gebruik gemaakt wordt van de portaal functionaliteit van het pakket, maar dat betekent meer ontwikkelwerk voor het domein interactie.
Controle op verwerkbaarheid van berichten (XSD) vindt plaats binnen het pakket, het pakket levert een kopie van het ontvangen bericht af aan het postboek/archief (ARC). Berichten kunnen ook via S2S worden aangeleverd. Digitalisering van papier verloopt via de generieke scanstraat.
De pakketoplossing stelt zijn eigen uitgaande berichten samen, verzending (berichtenbox of post) verloopt via de centrale voorzieningen voor mededelen.
In dienstverleningsprocessen kan de pakketoplossing worden gebruikt om OB-specifieke gegevens te raadplegen. Gegevens die vaak nodig zijn kunnen eventueel via een integraal klantbeeld worden ontsloten.

Domein Inning&betalingsverkeer

Het pakket ondersteunt het innen op aangifte zodat het autonoom de bewaking van de aangifte en betalingsplicht kan bewaken. Dat is vergelijkbaar met het huidige OOB-systeem. Informatie over OB-betalingen ontvangt het pakket van de payment factory, informatie over aangiftevorderingen wordt gedeeld met de GLI ten behoeve van tonen in integraal vorderingenoverzicht. Zodra een aanslagvordering ontstaat (niet voldaan aan aangifte- of betalingsplicht) nemen de centrale inningssystemen de bewaking van de vordering over. Alternatief is dat die overdracht pas plaatsvindt zodra de fase van dwanginvordering wordt bereikt.

Domein Gegevens

BVR is voor de pakketoplossing de master voor algemene klantgegevens. Zo nodig wordt near-realtime replicatie ingericht. De pakketoplossing levert zijn gegevens aan de setgebaseerde gegevensdienst ten behoeve van uitwisseling aan derden en analyticsprocessen. De pakketoplossing maakt voor analytics-gebaseerde risicodetectie gebruik van de diensten van het domein analytics.
De pakketoplossing beheert zijn eigen zaakstatussen maar informeert de BD-brede zaakadministratie over relevante statuswijzigingen, zodra die zaakadministratie beschikbaar is.
De pakketoplossing ondersteunt zelf de monitoring en besturing van de massale processen voor de OB.

Domeinen Generiek kantoor en toezicht, en Analytics

Middelspecifiek toezicht en bezwaarbehandeling wordt uitgevoerd in de pakketoplossing. Werkvoorraad voor deze processen wordt beheerd in het pakket. Zo nodig kunnen werkitems worden ontsloten om te tonen in generieke voorzieningen voor werkstroombesturing (oppakken werkitems via integratie op het glas). De pakketoplossing ontsluit via sleutelgebaseerde diensten zijn gegevens ten behoeve van raadpleging in generieke kantoorapplicaties, bijvoorbeeld voor klantbeeld en in voorzieningen die toezichtwerk ondersteunen dat niet middelspecifiek is. Zo nodig worden resultaten van dergelijke middeloverstijgende toezichtprocessen via API's weer geleverd aan de pakketoplossing. Risicoscores worden buiten de pakketoplossing bepaald met generieke voorzieningen voor analytics en realtime of in batch geleverd aan het pakket.

Systemen waarmee de pakketoplossing in het geschetste scenario mogelijk zal worden gekoppeld zijn: Generiek Toegangs Management, MBD-Z, MKO, DCS, Genesys(?), MKM (interactie), ARC, IMS, Security (Bedrijfsvoering), BVR/OPA, Setgebaseerde Gegevensdienst, MDM(?), Zaakadministratie (Gegevens), Payment Factory, GLI, Inningsloket (inning) Inzicht/Klantbeeld, BAW werkvoorraad, applicaties voor subjectgericht toezicht (GKT), ADP/RDS (Analytics).

Integratie van de pakketoplossing in het landschap van de Belastingdienst vereist dus koppelingen met naar schatting 15 tot 30 bestaande systemen. Ter vergelijking: bij het scenario maatwerk/bouwblokken/generieke voorzieningen is naar schatting sprake van integratie met 10-25 systemen. Pakketimplementaties in andere landen (Finland, Nieuw-Zeeland, Verenigd Koninkrijk) laten zien dat dergelijke koppelingen succesvol gerealiseerd kunnen worden. In

Finland zijn initieel 55 integraties met legacy-systemen gerealiseerd. Omdat Finland volledig is overgestapt op GenTax is een groot deel van deze integraties alleen tijdens de transitieperiode gebruikt en daarna weer uitgefaseerd. Advies van SAP en FAST is om te sturen op beperking van het aantal integraties: iedere integratie voegt complexiteit toe aan het implementatietraject.

Wanneer het pakket conform de best practice van de leverancier wordt ingezet, wijkt een deel van de integraties af van de diensten die domeinen elkaar conform de architectuurkaders van de Belastingdienst leveren. Dat zorgt voor aanvullende complexiteit. Het aantal koppelingen en de complexiteit neemt nemen af, wanneer de pakketoplossing uiteindelijk breder dan voor één belastingmiddel wordt ingezet. Op dat moment neemt ook de businesswaarde van de pakketoplossing toe, doordat die naast de middel specifieke processen ook subjectgerichte behandeling gaat ondersteunen (integraal klantbeeld etc.)

4.4 Infrastructuur en non-functionals

Beide pakketoplossingen kennen verschillende scenario's voor hosting:

- Public cloud
- Private cloud van de leverancier
- On premise in het eigen rekencentrum op eigen hardware van de Belastingdienst.

FAST noemt daarnaast de optie van on premise hosting op hardware die als dienst van de leverancier wordt afgenomen

Voor on premise hosting kan bij inzet van SAP gebruik gemaakt worden van breed beschikbare hardware voor SAP S/4HANA.

GenTax is gebaseerd op .NET en draait derhalve op Windows-hosting (net als het Toeslagen-landschap van de Belastingdienst). Als DBMS wordt meestal gekozen voor SQL Server. Met het oog op de toekomstvastheid wordt in de 2021-release van GenTax (Core 21) gebruik gemaakt van .NET 5 en C#, ter vervanging van het eerder gebruikte .NET framework en VB.NET. Bij implementatie van GenTax worden gescheiden omgevingen voor ontwikkeling, test, staging en productie gerealiseerd, alsmede een specifieke omgeving voor beheer van de configuratie.

De pakketoplossingen zijn in staat via webservices te communiceren met andere systemen. Ze ondersteunen standaarden zoals REST, SOAP, HTTPS, XML en UDDI.

SAP TRM wordt gebruikt in jurisdicties die in aantallen transacties, ondernemers en burgers groter zijn dan Nederland. Schaalbaarheid en performance behoeft vanzelfsprekend in de vervolgfase aandacht, maar is bij SAP geen groot punt van zorg. Voor GenTax behoeft het aandacht omdat de gebruikers waarmee gesproken is (Finland en Nieuw-Zeeland) qua populatie een factor 3 kleiner zijn dan Nederland. GenTax wordt daar dan wel toegepast voor de IH, die qua complexiteit en populatieomvang vermoedelijk groter is dan de Nederlandse OB. In California wordt Gentax gebruikt voor Loonheffingen, en kent men een piekbelasting van ruim 1 miljoen aangiftetransacties en 966.000 betalingstransacties per dag. Voor die piek wordt batchverwerking

toegepast. Verwerking van deze dagpieken duurt in California 110 minuten (aangiftetransacties) respectievelijk 60 minuten (betalingstransacties). Beide pakketoplossingen ondersteunen naast batchverwerking (of beter: stapelsgewijze verwerking) ook real-time verwerking.

Overige non-functionele aspecten, waaronder informatiebeveiliging en archivering, zijn punt van aandacht in vervolgonderzoek.

4.5 Impact op het voortbrengingsproces

Implementatie van een pakketoplossing vraagt een andere manier van voortbrengen dan realisatie van een systeem op basis van maatwerk, bouwblokken en generieke voorzieningen. De impact op de IV-organisatie is dan ook groot. Bij pakketimplementatie is een kleiner aantal interne IT-medewerkers nodig dan bij maatwerk-ontwikkeling, omdat een relatief groot deel van de functionaliteit out-of the-box aanwezig is en alleen configuratie behoeft. Dat geldt zowel tijdens de realisatiefase, als in de beheerfase daarna. Feitelijk wordt voor de pakketoplossing een specifieke, eigen ontwikkelstraat gebruikt, met bijbehorende MTHV's.
Ook de samenwerking met domeinen die generieke ondersteuning leveren voor capabilities zoals Toezicht, Inning en Interactie verloopt anders. Afhankelijkheden zijn kleiner, wanneer de pakketoplossing ketenbreed wordt ingezet, maar daar waar interfaces met bestaande generieke systemen nodig zijn, betreft het vaak maatwerk.

Pakketleveranciers benadrukken het belang van intensieve betrokkenheid van de business in de voortbrenging. Dat belang is net zo groot bij voortbrenging op basis van maatwerk en bouwblokken, maar niettemin een aandachtspunt omdat de Belastingdienst er niet altijd in slaagt deze betrokkenheid voldoende in te vullen.

<u>GenTax</u>
FAST hanteert een eigen projectaanpak, die gebaseerd is op programmasturing vanuit de business, iteratieve (agile) voortbrenging, sterke en vroegtijdige betrokkenheid van gebruikers, en roll-out van functionaliteit in incrementen. Transitie vindt plaats per belastingmiddel. Het eerste increment bevat naast een specifiek middel ook een grote hoeveelheid basisfunctionaliteit. FAST zet on-site een ervaren team neer en breidt dat uit door lokaal medewerkers op te leiden in het werken met GenTax. Dat kunnen medewerkers zijn die FAST lokaal werft, maar ook medewerkers van een system integrator of van de Belastingdienst zelf. Visie van FAST is dat IT-medewerkers van de Belastingdienst kunnen participeren in alle onderdelen van het project. FAST biedt opleidingen voor ontwikkelen met GenTax aan, en training-on-the-job.

In Finland en Nieuw Zeeland zijn over een periode van 5 jaar tussen de 500 en 900 business-medewerkers op enig moment betrokken geweest bij de complete pakketimplementatie voor alle belastingmiddelen. Zij vervullen de rol van subject matter expert, business owner, tester, trainer, communicatie-expert en ondersteuner maar ook sturende rollen in het programma- en project management.
Daarnaast zijn 70 tot 80 IT-medewerkers betrokken, die de configuratie van de pakketoplossing verzorgen, en het aanvullende maatwerk. Deze

IT-medewerkers worden nagenoeg allemaal geleverd door FAST of een system integrator. Bij de projecten is voorts een groot aantal IT-medewerkers/gegevensexperts betrokken met kennis van de legacysystemen waarmee interfaces moeten worden gerealiseerd (in Finland/Nieuw Zeeland 100 tot 200 IT-medewerkers), en voor werkzaamheden zoals data cleansing[5].

De genoemde getallen betreffen de vervanging van het complete IT-landschap en dus niet alleen de OB. Implementatie van de EU BTW E-commerce regeling is in Finland gerealiseerd (nadat de processen voor de binnenlandse OB al waren ingericht) door een team van 6 medewerkers (3 business, 3 IV).

FAST schat in dat bij ketenbrede implementatie van GenTax voor alle OB regelingen in Nederland zo'n 50 medewerkers van FAST, 50 businessmedewerkers van de Belastingdienst en 20 IT-medewerkers van de Belastingdienst betrokken zouden zijn. Voertaal in het implementatietraject (FAST medewerkers zijn veelal Engelstalig) is een punt van aandacht.

SAP

Bij keuze voor SAP is betrokkenheid van een derde partij een noodzaak: SAP levert zelf alleen de pakketoplossing en de quality assurance, maar implementatie gebeurt door een (gecertificeerde) system integrator, zoals IBM, Invenio, Accenture, Capgemini of EY. Ook HMRC heeft bij de implementatie van SAP TRM gebruik gemaakt van de diensten van system integrators. SAP kent een eigen best practice voor implementatie (SAP activate), maar de gekozen voortbrengingsaanpak is tevens afhankelijk van de system integrator waarmee wordt samengewerkt. Er wordt nagenoeg altijd gebruik gemaakt van een iteratieve aanpak waarin change management centraal staat. SAP legt nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van de IV-organisatie van de Belastingdienst voor technology leadership op het gebied van infrastructuur, architectuur en testing. De IV-organisatie van de Belastingdienst beschikt al over een eigen SAP Competence Center, dat zou moeten worden uitgebreid met kennis van SAP TRM. SAP biedt hiervoor trainingen aan.

5 In Finland zijn miljarden records gemigreerd van legacy-systemen naar de pakketoplossing, en daarbij zijn 3 miljoen records gerepareerd.

5 Overige bevindingen

5.1 Ruwe indicatie kosten en doorlooptijd

In de marktconsultatiefase is aan leveranciers gevraagd een ruwe indicatie te geven van de kosten en doorlooptijd van een pakketimplementatie. Vanzelfsprekend zijn de onzekerheidsmarges in deze fase groot.

De totale doorlooptijd van de pakketimplementatie voor alle OB-regelingen (na contractering) wordt door de leveranciers geschat op 6 tot 24 maanden. De ervaringen van Finland en Nieuw-Zeeland suggereren dat een doorlooptijd van 12-18 maanden voor GenTax haalbaar is. De ervaringen van HMRC met SAP laten een wat langere doorlooptijd zien. Voor de aanbesteding zelf moet rekening gehouden worden met een doorlooptijd van 12 maanden, inclusief voorbereiding.

Kosten
De initiële kosten voor implementatie van de pakketoplossing voor de OB worden door de leveranciers geschat op 10 tot 30 miljoen euro, plus 5 tot 7 miljoen euro voor de pakket-licenties.
De structurele kosten voor beheer en onderhoud worden geschat op 7 miljoen euro per jaar, plus 1 tot 2 miljoen euro per jaar voor licenties. Deze bedragen tellen op tot een totaal van 130 tot 160 miljoen euro voor een gebruiksperiode van 15 jaar voor de OB.

Ter vergelijking: de Finse Belastingdienst betaalt voor een gebruiksperiode van 15 jaar 226 miljoen euro (inclusief beheer en onderhoud), maar dit betreft niet alleen de OB maar alle belastingmiddelen. Het genoemde bedrag van 226 miljoen is inclusief 74 miljoen voor meerwerk dat initieel buiten het contract was gehouden en 78 miljoen voor 'legacy service providers'. De ondersteuning voor autobelastingen, accijnzen en E-commerce (in totaal 24 miljoen euro) zijn later toegevoegd.
Hierbij moet worden opgemerkt dat Finland (5,5 miljoen inwoners) duidelijk kleiner is dan Nederland. Van Nieuw Zeeland en het Verenigd Koninkrijk beschikken we niet over vergelijkbare cijfers. De indruk bestaat dat de kosten in Nieuw Zeeland duidelijk hoger liggen dan in Finland.

De volgende factoren zijn van belang:

- Complexiteit en aantal integraties in het bestaande landschap verhogen de kosten
- Kosten voor onderliggende technologie (hardware en licenties) zijn in bovenstaande raming niet meegenomen.
- Keuze voor een system integrator (bij SAP) beïnvloedt de kosten

Zowel Finland en Nieuw Zeeland adviseren in de aanbesteding direct rekening te houden met toekomstige bredere inzet van de pakketoplossing voor andere middelen.

358215 2026-001-GW68 0062

5.2 Risico's

Kiezen voor een pakketoplossing brengt risico's met zich mee. Die risico's zijn voor een deel hetzelfde als bij maatwerkimplementaties (bijvoorbeeld het vermogen van de business om eisen/wensen te articuleren), maar er zijn ook risico's die anders of groter zijn. De hieronder genoemde risico's zijn tijdens de marktconsultatie naar voren gekomen en het is belangrijk hieraan in het vervolg specifiek aandacht te besteden. Bij ieder risico zijn mogelijke mitigerende maatregelen genoemd.

Nr	Risico	Maatregelen
1	Afhankelijkheid van leverancier: *vendor lock-in* (meewegende dat er slechts twee pakketaanbieders in de markt actief zijn)	- Intern kennis opbouwen - Recht op source code contracteel regelen (*Escrow*) - Lange contractduur - Exit strategie maken - Accepteren dat dit zich ook voordoet bij andere scenario's (bouwblokken)
2	Bereidheid business zich te conformeren aan standaardpatronen	- Strakke sturing vanuit DT op minimaal maatwerk - Duidelijke instructie SME's
3	Weerstand interne voortbrengingsorganisatie (not invented here)	- Participatie in selectie- en implementatietraject - C-level commitment
4	Toegenomen complexiteit landschap	- Vooraf architectuuruitwerking - Accepteren als risicomaatregel/tijdelijke situatie - Sturen op uiteindelijk eenduidige architectuurkeuze lange termijn: pakket of maatwerk/bouwblokken
5	Pakket kan niet voldoen aan non-functionele eisen	- Nader onderzoek vooraf naar aspecten als performance, beschikbaarheid, schaalbaarheid, beveiliging, archivering - Duidelijke eisen in aanbesteding - Ondersteuning van externe partij zoeken voor toetsing/PoC
6	Leverancier belooft meer dan hij waar kan maken	- Onderzoek vooraf, gesprek met andere klanten - PoC - Exit momenten inbouwen in contract
7	Leverancier kan oplossing op lange termijn niet garanderen (product wordt niet gecontinueerd, leverancier wordt overgenomen, kennis bij leverancier stroomt weg)	- Due dilligence vooraf - Exit strategie
8	Aanbesteding mislukt door gebrek aan professionaliteit Belastingdienst	- Ondersteuning door externe procurement consultant

358215 2026-001-GW68 0062

9	Implementatie mislukt door gebrek aan professionaliteit Belastingdienst	- Volgen best-practice implementatie-aanpak leverancier - Minimaliseren aantal en complexiteit interfaces - Minimaliseren hoeveelheid maatwerk - Betrekken beste mensen - Sponsorship op DG niveau - Intensieve betrokkenheid OB-business
10	Business wil pakket ook inzetten voor andere middelen	- Rekening houden in aanbesteding met bredere inzet - Projectsturing voorkomt scope creep - Evaluatie en bewuste keuze toekomstige architectuur
11	Project verloopt moeizaam door samenwerking met Engelstalige partners/partner zonder Nederlandse basis	- Aanbieden opleidingen Engels aan medewerkers - Opleiden/inzetten Nederlandstalige ontwikkelaars - Leverancier zet lokale basis in Nederland op en werft lokaal medewerkers
12	Onvoldoende kennis van de pakketoplossing in de markt aanwezig	- Meenemen als eis in aanbesteding - Selecteren leverancier die ook interne medewerkers opleidt - Verifiëren bij andere klanten of zij dit probleem ervaren
13	Pakket ondersteunt geen toekomstige wensen en eisen	- Vooraf valideren bij andere klanten of dit probleem zich heeft voorgedaan - Kiezen voor een pakket met implementaties bij voldoende vergelijkbare organisaties - Eigen kennis van de pakketoplossing opbouwen - Risico afdekken in contract
14	Hoge kosten van meerwerk	- Contractueel afdekken
15	Schaarste van expertise tijdens transitieperiode, omdat parallel het bestaande landschap onderhouden moet worden en het nieuwe moet worden ontwikkeld	- Beperken doorlooptijd transitieperiode - Inhuren ontwikkelcapaciteit nieuwe landschap - Sleutelfunctionarissen geven prioriteit aan nieuwe landschap

5.3 Aandachtspunten voor het vervolg

De volgende onderwerpen behoeven aanvullende aandacht in het kader van (de voorbereiding van) een eventuele aanbesteding:

- Non-functionele eisen (performance, schaalbaarheid, beveiliging, archivering)
- Nadere beschouwing impact op infrastructuur

- Verder uitwerken interfacing met applicaties van andere domeinen en kiezen exacte afbakening pakketoplossing
- GenTax gebruikt productiegegevens in staging environment
- TRM heeft niet alle use cases volledig getoond: valideren functionele volledigheid en wendbaarheid
- Kwaliteit user interface en flexibiliteit van brieven
- Mapping gegevensstructuur pakketoplossing op logische gegevensmodellen BD is nodig.
- Exit strategie (al tijdens voorbereiding aanbesteding)
- Contractering die ruimte biedt voor meer dan alleen OB
- Voertaal

In een aanbestedingstraject moeten vanzelfsprekend beslismomenten worden ingebouwd die een exit mogelijk maken als op bovengenoemde (of andere) gebieden zwaarwegende belemmeringen worden gesignaleerd.

358215 2026-001-GW68 0062

6 Conclusies

Er zijn 2 pakketoplossingen beschikbaar die naar verwachting invulling kunnen geven aan de businessbehoefte van de Belastingdienst, zowel voor de nationale als de Europese OB-processen: FAST GenTax en SAP TRM. Ze bieden voldoende out-of-the-box functionaliteit om het van-klant-tot-klantproces voor de OB te kunnen ondersteunen. Als de Belastingdienst-business bereid is haar bedrijfsprocessen aan te passen aan de standaardwerkwijze van het pakket, is daarbij weinig aanvullend maatwerk nodig.

De pakketoplossingen zijn succesvol toegepast bij andere belastingdiensten, waaronder die van Finland, Nieuw-Zeeland en het Verenigd Koninkrijk. Deze belastingdiensten hebben hiermee hun legacy-problemen kunnen oplossen, hun ICT-kosten verlaagd, de behoefte van hun eindgebruikers ingevuld en gezorgd dat ze weer wendbaar zijn voor (wets)wijzigingen.

Integratie van een pakketoplossing in ons proces- en ICT-landschap is mogelijk, maar vereist afwijking van de architectuurkaders die voorschrijven hoe middeldomeinen gebruik zouden moeten maken van de diensten van generieke domeinen zoals inning, GKT en interactie. Door die afwijking ontstaat aanvullende complexiteit van het proces- en ICT-landschap. Bovendien kent het scenario risico's: er ontstaat een afhankelijkheid van een leverancier en het vraagt een andere manier van voortbrengen dan de Belastingdienst gewend is. Dat heeft impact op de business en de IV-organisatie.

Tegenover die nadelen staat dat pakketten een relatief snelle oplossing kunnen bieden voor de legacyproblematiek in het OB-domein én kansen bieden voor toekomstige uitbreiding naar andere middelen.

Daar komt bij dat ook de alternatieve strategie van maatwerk in combinatie met bouwblokken en generieke voorzieningen risico's kent. Deze manifesteren zich bij vergelijkbare projecten (bijv. Modernisering Auto) in de vorm van uitloop, vertraging bij het realiseren van en aansluiten op generieke voorzieningen, gebrek aan voortbrengingscapaciteit /grenzen aan de mogelijkheid om die uit te breiden, en hoge verwachtingen bij opdrachtgevers (wetgeving) die niet ingepast kunnen worden in de portfolio.

Per saldo wegen de kansen die het pakketscenario biedt zwaarder dan de nadelen. De marktconsultatie geeft aanleiding om ten aanzien van het pakketscenario vervolgstappen te zetten.

Tijdens zo'n vervolgtraject, in de vorm van de voorbereiding van een aanbesteding, kan meer gedetailleerde beoordeling van de pakketoplossingen plaatsvinden. Het is belangrijk in dat traject adequate beslismomenten en exit-mogelijkheden in te bouwen. Daarbij moet ook worden ingezoomd op tijdens de marktconsultatie gesignaleerde risico's en aandachtspunten, zoals vendor lock-in.

358215 2026-001-GW68 0062

Bijlage 1. Vergelijking met een ervaring uit het verleden: ETM

De Belastingdienst heeft wisselende ervaringen met de implementatie van een pakketoplossing in haar primaire proces. Recent is de toepassing van de pakketoplossing Caseware binnen het domein GKT goed verlopen. De veel grotere implementatie van het pakket ETM (Enterprise Tax Management) in het domein Inning is in het verleden echter mislukt.

ETM was bedoeld als ondersteuning voor het integrale inningsproces, maar is uiteindelijk alleen ingezet voor enkele (relatief) kleine belastingmiddelen. Op dit moment wordt ETM weer uitgefaseerd. Er zijn bij de keuze voor en de implementatie van ETM een aantal belangrijke lessen[6] geleerd, die we moeten meenemen wanneer we opnieuw voor een pakketoplossing kiezen.

1. ETM bood out-of-the-box zeer beperkt ondersteuning voor de Belastingdienst-processen. Onderzoek van SIG tijdens de implementatie leverde op dat rekening moest worden gehouden met 70-80% maatwerk. ETM-implementatie had dus meer karakteristieken van een systeemontwikkeltraject dan van een pakketoplossing
2. Zeer specialistische kennis van ETM bleek noodzakelijk voor een succesvolle implementatie maar was schaars, zowel binnen de Belastingdienst, als bij de leverancier en in de markt. De Belastingdienst en de leverancier slaagden er niet in medewerkers met voldoende kennis en ervaring te organiseren
3. Uit ETM-projecten bij andere Belastingdiensten (specifiek: State of Ohio) bleek dat succesvolle implementatie intensieve interactie met de wetgever (ivm mogelijke wetswijziging) vereiste, maar dat was in de Belastingdienst-situatie niet haalbaar
4. Functionaliteit voor productiebesturing en foutafhandeling bleek in ETM geheel te ontbreken.
5. De samenwerking verliep moeizaam, zowel tussen de Belastingdienst en de leverancier, als intern binnen de Belastingdienst. Binnen de dienst was sprake van weerstand (not invented here). Er was onvoldoende sprake van een strategische relatie met de leverancier. Daarbij kan een rol hebben gespeeld dat de oorspronkelijke leverancier (SPL), die gekozen had voor een strategische samenwerking met de Belastingdienst, in de loop van het project werd overgenomen door Oracle.

Relevant is verder dat bovenstaande informatie pas tijdens het ontwikkeltraject naar voren kwam omdat op het moment dat de Belastingdienst koos voor ETM geen bewezen implementaties bestonden

6 De genoemde lessen zijn ontleend aan verschillende evaluaties van het project ETM: Leerpunten & aanbevelingen ETM 2003-2010 v0.7; Eindrapport proefopstelling Oracle ETPM 13/7/12; Lessons Report IDA/ETPM 2012/2013; Software Risk Assessment Rapport ETPM (Software Improvement Group) d.d. 6/1/2014; ADR-memo inzake rapportage bevindingen Audit ETPM-SIG d.d. 24/2/14; Programboard-memo Besluitvorming Ontwikkelingen Inning 14/2/2014.

bij met Nederland vergelijkbare Belastingdiensten. ETM was van oorsprong een pakketoplossing voor de energiesector.

In de marktconsultatie voor pakketoplossingen OB is de volgende informatie verzameld om het risico op herhaling van bovengenoemde problemen te kunnen beoordelen:

1. Er is geverifieerd of GenTax en SAP bewezen succesvol zijn toegepast bij Belastingdiensten die gelijkenis vertonen met Nederland. Zie paragraaf 3.4 en 3.5.3 voor informatie over implementaties in Finland, Nieuw Zeeland en het Verenigd Koninkrijk. Er is ook gezocht naar minder succesvolle implementaties. Daarbij komen Polen en Maleisië naar voren. Zij gebruiken GenTax minder breed dan initieel de bedoeling was. Meerdere bronnen bevestigen dat politieke verschuivingen daarvan de oorzaak zijn: afschaffing van de GST in Maleisië door maatschappelijke weerstand, en nieuwe strategische keuzes in Polen na een wisseling van de regering.
2. Kennis van SAP is breed in de markt beschikbaar; veel system integrators geven aan ervaring te hebben met implementatie van SAP TRM. Kennis van FAST GenTax is niet breed beschikbaar. Het bedrijf bestaat zelf uit enkele duizenden medewerkers. Kennis wordt lokaal opgebouwd bij klanten. GenTax is gebaseerd op .Net technologie waarvan wel veel kennis in de markt beschikbaar is. Finland en Nieuw Zeeland geven aan er met ondersteuning van FAST in geslaagd te zijn lokaal voldoende kennis van GenTax op te bouwen. Zij hebben geen problemen ervaren met het organiseren van voldoende kennis.
3. De geconsulteerde Belastingdiensten (Nieuw Zeeland, Finland en VK) geven allen aan dat geen wetswijzigingen noodzakelijk waren om de pakketoplossing te kunnen implementeren. Finland geeft aan tegelijk met de pakketimplementatie een aantal wetswijzigingen te hebben doorgevoerd, omdat dat tot een eenvoudigere procesgang en daarmee IT-ondersteuning leidde. Alle partijen benadrukken het belang van businessbereidheid om procesinrichting te conformeren aan de standaardpatronen van het pakket, niet omdat dat noodzakelijk is maar omdat het de complexiteit van de pakketimplementatie reduceert.
4. Beide pakketoplossingen bevatten ondersteuning voor productiebesturing en foutafhandeling.
5. Samenwerking, zowel binnen de Belastingdienst als tussen de Belastingdienst en de leverancier, is cruciaal voor het slagen van een pakketimplementatie. Specifiek aandachtspunt bij SAP is dat SAP in implementatietrajecten altijd samenwerkt met een system integrator, waarbij niet SAP maar de system integrator de primaire contractpartij is voor de Belastingdienst. Dat introduceert een extra partij en dus een extra aandachtspunt. Betrokkenheid van een system integrator is niet noodzakelijk bij implementatie van GenTax. Specifiek aandachtspunt bij GenTax is de voertaal in het implementatietraject (Nederlands vs Engels).

Bijlage 2. Use cases

Drie basis use-cases zijn een week voor de sessies verstrekt aan de pakketleveranciers:

1. Een geregistreerde ondernemer vult zijn aangifte in en stuurt die op
2. Dezelfde ondernemer doet een betaling
3. Een aanslag wordt opgemaakt als een ondernemer niet aan zijn verplichtingen heeft voldaan

Tien aanvullende use cases zijn tijdens de sessies met de leveranciers verstrekt om binnen twee dagen te worden gerealiseerd:

1. Een ondernemer wordt geïnformeerd over zijn jaarlijkse verplichtingen
2. Een nieuwe ondernemer wordt geregistreerd en op de hoogte gebracht van zijn verplichtingen.
3. Indienen verzoek om te worden behandeld als kleine ondernemer
4. Sturen herinnering als betaling c.q. aangifte niet op tijd is
5. Indienen van een correctie op een aangifte inclusief behandeling risico.
6. Behandelen van een bezwaar
7. Een betaling komt binnen maar te laat
8. Invoeren nieuwe btw percentages met ingangsdatum.
9. Verwerken aangifte met de nieuwe percentages
10. Tonen status informatie op portaal ondernemer.

Deze 10 use cases zijn op dag 1 van de gesprekken aan de leverancier beschikbaar gesteld en op dag 2 of 3 heeft deze laten zien hoe de use cases gerealiseerd werd. Beide leveranciers hebben dat gedaan in een live demo-omgeving van de pakketoplossing.

Bijlage 3. Deelnemers

De volgende collega's hebben deelgenomen aan de presentaties van de Finse belastingdienst in mei 2020

- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens

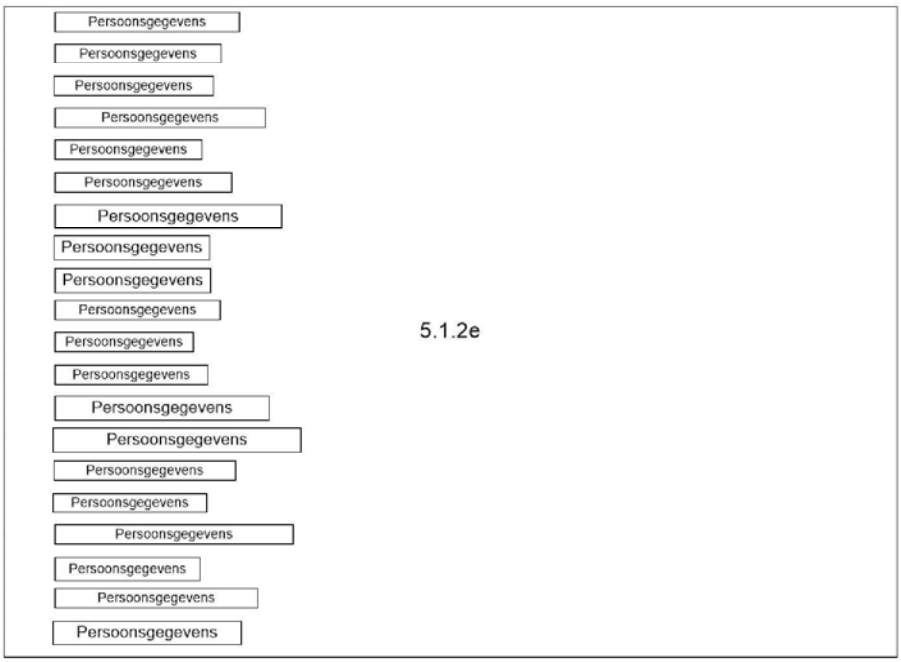
De volgende collega's hebben deelgenomen aan een presentatie van de belastingdienst van Nieuw Zeeland in juni 2020

- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens

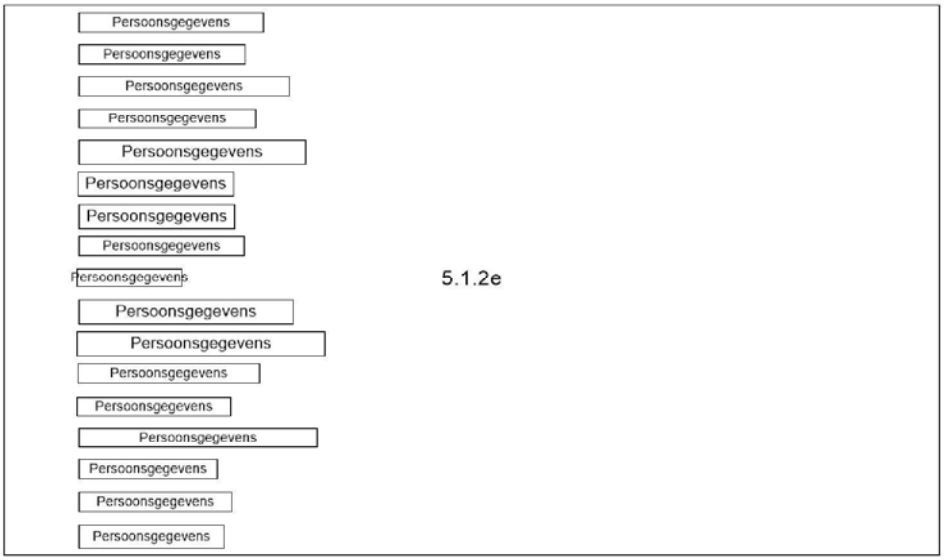
De volgende collega's hebben deelgenomen aan het gesprek met- en de presentatie van HMRC in maart 2021

- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens
- Persoonsgegevens

De volgende collega's hebben deelgenomen de introductie-sessies van GenTax en/of SAP in februari/maart 2021



De volgende collega's hebben deelgenomen aan (delen van) de use case sessies van GenTax en/of SAP in februari/maart 2021



Bijlage 4. Overzicht van jurisdicties die FAST en SAP gebruiken

GenTax

Volgens opgave van FAST wordt GenTax in de volgende landen dan wel staten gebruikt voor OB/GST/Sales Tax:

- Trinidad & Tobago
- Malaysia
- Jamaica
- Finland
- Nieuw Zeeland
- Canadese provincies: British Columbia en Manitoba
- VS staten: ALABAMA, ARKANSAS, CALIFORNIA TAX, COLORADO, CONNECTICUT, GEORGIA, HAWAII, IDAHO, ILLINOIS, INDIANA, LOUISIANA, MASSACHUSETTS, MINNESOTA, MISSISSIPPI, NEW MEXICO, NORTH DAKOTA, OKLAHOMA, PUERTO RICO, SOUTH CAROLINA, TENNESSEE, UTAH, VERMONT, WASHINGTON, WEST VIRGINIA, WISCONSIN.

Daarnaast wordt GenTax gebruikt in de volgende landen maar niet voor OB/GST/Sales tax:

- Polen, Laos, Ontario (Canada) en diverse VS staten.

SAP-TRM

Volgens opgave van SAP wordt SAP-TRM gebruikt in de hieronder genoemde landen c.q. staten, regio's en/of steden. Een deel van deze jurisdicties gebruikt SAP TRM voor OB/GST/Sales Tax.

- Verenigd Koninkrijk
- Slovenië
- Slowakije
- Luxemburg
- Denemarken
- 2 andere niet nader genoemde Europese staten
- Aruba
- Mexico
- Costa Rica
- Barbados
- Enkele staten in Mexico en Colombia, 3 staten in de VS en 1 in Canada
- Veel landen in het Midden Oosten, waaronder Egypte en Saudi Arabië
- Diverse landen in Afrika, waaronder Zuid Afrika en Mauritius
- Diverse landen in Azië
- Diverse steden/stadsstaten waaronder: Hamburg, Toronto, Wenen, Lissabon, Barcelona, Madrid en Frankfurt en (40+) Nederlandse gemeenten.

Bijlage 5. Vraagstelling marktconsultatie

In de marktconsultatie die de Belastingdienst op Tendernet gepubliceerd heeft, zijn – naast een beschrijving van de behoefte van de Belastingdienst – de volgende 16 vragen aan de markt opgenomen:

1. Ondersteunt uw oplossing alle btw-processen zoals beschreven in dit document (OB-NL, ICP, VAT-Refund, OSS)?
2. Welke mogelijke of noodzakelijke aanpassingen in de bedrijfsprocessen van de Belastingdienst anticipeert u bij de implementatie van uw COTS-oplossing en waarom?
3. Kunt u aangeven welk verwacht niveau van maatwerk (maatwerk en parametrisering) nodig is om btw-processen te ondersteunen met uw COTS-oplossing?
4. Is uw COTS-oplossing snel en eenvoudig uitbreidbaar en aanpasbaar aan nieuwe wet- en regelgeving.
5. Kunt u aangeven hoe uw COTS-oplossing past binnen het servicegerichte landschap van de Belastingdienst?
6. Welke aanpassingen aan de architectuur zijn nodig bij de implementatie van uw COTS-oplossing? Hoe past uw COTS-oplossing bij andere IT-systemen die generieke services realiseren voor alle belastingtypen?
7. Kunt u aangeven wat de best practices zijn voor de implementatie van uw COTS-oplossing?
8. Kunt u de structuur van uw COTS-oplossing aangeven? Welke integratiemogelijkheden zijn er? u aangeven wat de onderliggende softwaretechnologie is?
9. Kunt u aangeven wat de toekomstige veiligheid en duurzaamheid van deze technologie is? Welke ontwikkelingen voorziet u in de nabije en verre toekomst?
10. Welke infrastructuur heeft uw product nodig?
11. Kunt u beschrijven hoe een ontwikkel- of implementatieproces eruit ziet met uw COTS-oplossing?
12. Welke doorlooptijden verwacht u met betrekking tot deze OB casus?
13. Welke inspanningen verwacht u van externe partijen (d.w.z. uw implementatieteam en/of systeemintegrators) en welke van de Belastingdienst?
14. Welke kennis, vaardigheden en competenties op het gebied van onderhoud en beheer moeten volgens u aanwezig zijn of ontwikkeld worden door medewerkers van de Belastingdienst?
15. Hoe kijk u aan tegen dataconversie als onderdeel van het transitieproces? Welke ervaring heeft u hiermee?
16. Kunt u een indicatieve kostenraming geven voor aankoop, implementatie (initiële ontwikkeling), licenties, onderhoud en ondersteuning en beheer van uw COTS-oplossing?

Het volledige marktconsultatie-document, en alle andere documentatie die in het kader van de marktconsultatie is verzameld, zijn opgenomen in 5.1.2i

COTS staat voor *Commercial Off The Shelf*, en is de gebruikelijke Engelstalige term voor een pakketoplossing.