

EVIDEN

Adviesrapport validatie hoofd- en terugvalscenario OB- oplossing

Versie 1.0, 28-3-2024



Managementsamenvatting

Uit de validatie van de methodes van de Belastingdienst voor het kwantificeren van kosten en doorlooptijd van het hoofdsценario (Buy) en het terugvalscenario (Make) blijkt het volgende:

Hoofdsценario: Methode en informatie bieden een voldoende basis voor inschatting en vergelijking van doorlooptijden en effort/kosten van de scenario's. Er zijn onzekerheden omdat er nog keuzes moeten worden gemaakt voor de leverancier en de wijze van implementatie; en omdat er nog onderhandelingen over de prijzen moeten worden gevoerd.

Terugvalscenario: Methode en informatie bieden een redelijke basis voor inschatting en vergelijking van doorlooptijden en effort/kosten van de scenario's. Er zijn onzekerheden doordat het programma, waaronder keuzes voor architectuur en de wijze van implementatie, nog moet worden uitgewerkt. De geraamde jaarlijkse IV onderhouds- en beheerkosten voor het in goede staat houden van de nieuwe oplossing zijn gelijk aan die voor de huidige oplossing. Dat is ongebruikelijk, omdat nieuwe oplossingen, zeker in de eerste jaren, over het algemeen om meer inspanning vragen. De doorlooptijd is gebaseerd op de huidige bezetting van het bouwteam.

Het percentage voor de risico opslag zal niet onderscheidend zijn in de kostenvergelijking, omdat voor beide scenario's het opslagpercentage geldt dat hoort bij een hoog risico profiel.

Onze aanbeveling op basis van de verkregen informatie is om de ingezette koers voor het hoofdsценario te vervolgen en maximaal te ondersteunen.

Mogelijkheden tot versnelling van de tijdspaden zijn voor beide scenario's:

- Optimaliseer de processen pas nadat de OB oplossing in gebruik is genomen, in een aparte optimalisatiefase.
- Maak voor de realisatie gebruik van een plateau planning en een gefaseerde ingebruikname.
- Maak bij terugkerende activiteiten voor beheer en testen zoveel mogelijk gebruik van automatisering.
- Voer de activiteiten voor de implementatie waar mogelijk parallel uit.
- Zet voor het agile werken, de ontwikkel-technologieën, en de ondersteunende technologieën voor testen en CI/CD, marktpartijen in en pas hun best-practices toe.
- Geef de experts waar mogelijk voldoende mandaat om besluiten te nemen.
- Betrek de beheerorganisaties al in een vroeg stadium van het programma.
- Geef de beheerders en 'super-users' al in een vroeg stadium een opleiding/training in de nieuwe oplossing.

“De uitgangspunten voor het kwantificeren van het hoofd- en terugvalscenario zijn:

- De scope betreft de omzetbelastingregelingen: Omzetbelasting NL, Intracommunautaire processen, One-stop Shop en VAT Refund inclusief aanpassingen aan de Generieke Voorzieningen zoals Innen.
- Totale kosten over de levensduur van 15 jaar, dus inclusief implementatie en onderhoud.
- De interne implementatiekosten Belastingdienst worden geacht zowel bij het hoofd- als terugvalscenario gelijk te zijn.”

Ramingen Belastingdienst	Hoofd-scenario	Terugval-scenario
Kosten (EUR mln)*	110 – 150	99 - 110
Eenmalig	46 – 86	73 – 84
15 jaar gebruik	63 – 64	26
Doorlooptijd tot de oplossing volledig beschikbaar is	42 – 52 maanden	79 – 82 maanden

* De kostenramingen zijn exclusief BTW; licentie en support van tools; beheer en gebruik van housing/hosting IT; beheer en gebruik van generieke voorzieningen; functioneel beheer na de ingebruikname van de OB-oplossing; aanhouden van de oude OB-oplossing voor raadplegen; risico opslag

EVIDEN

Inhoud

1 Inleiding

2 Aanpak

3 Vergelijking

4 Aanbeveling

5 Hoofdscenario

6 Terugvalscenario

7 Versnelling

8 Risico's en
aandachtspunten

Bijlagen – 1 Bronnen

Bijlagen – 2 Interview

Bijlagen – 3 Afkortingen

1 Inleiding

1.1 Achtergrond opdracht

Voor de modernisering van de ICT-systemen die de bedrijfsprocessen voor de omzetbelasting (OB) ondersteunen waren in 2022 twee scenario's in beeld: zelfbouw door de Belastingdienst of verwerven van een pakketoplossing uit de markt

"Door de AL BD is op 31 augustus 2022 besloten om verder te gaan met het aangescherpte Buy-scenario als hoofdsenario."

Bij dit besluit is als risico-maatregel besloten als terugvalscenario zelfbouw door de Belastingdienst uit te werken, mocht blijken dat er in termen van tijdigheid, kosten en kwaliteit geen geschikte pakketoplossing geselecteerd kan worden. Daarbij is er geaccepteerd dat er tijdverlies optreedt als het terugvalscenario moet worden aangeroepen."

"Op 10 mei 2023 bij de start van de Selectiefase, zijn op managementniveau afspraken gemaakt over de exit-criteria in de verschillende fasen van de aanbesteding; één van de exit-criteria is doorlooptijd en kosten."

Daarbij is afgesproken om aan het einde van de dialoofase (en na definitieve gunning), de effort/kosten en doorlooptijd te kwantificeren, t.o.v. de indicatie die door McKinsey is afgegeven, en dit te laten valideren door een onafhankelijk externe partij. Zodanig dat er een geobjectiveerde afweging tussen verwerving en zelfbouw kan plaatsvinden."

EVIDEN

Opdrachtgever vanuit de Belastingdienst is Persoonsgegevens Persoonsgegevens vanuit IV Integratie Business Services ten behoeve van het OB Buy traject.

Doel van de opdracht is om een onafhankelijke validatie uit te voeren op hoofd- en terugvalscenario.

1.2 Op te leveren producten

Eviden is gevraagd om een adviesrapport op te leveren met bevindingen, conclusies en aanbevelingen over de berekeningen van het terugvalscenario en risico's.

"In het adviesrapport wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

- Of de gebruikte methode voor het kwantificeren van effort/kosten en de doorlooptijd van het terugval- en het hoofdsenario gegeven de beschikbare informatie de juiste methode is?*
- Of de berekende effort/kosten van het terugval- en hoofdsenario realistisch is, rekening houdend met de aangegeven risico's.*
- Of het bepaalde tijdspad van het terugval- en hoofdsenario realistisch is, rekening houdend met de aangegeven risico's.*
- Of er mogelijkheden zijn om dit tijdspad voor het terugval- en hoofdsenario te versnellen.*

- Of er op basis van de informatie het door de AL BD genomen besluit voor verwerving in de markt prevaleert of dat dit besluit heroverwogen dient te worden en op basis van welke gronden."*

Toelichting op het rapport gebeurt in de vorm van een presentatie.

1.3 Uitgangspunten

"De uitgangspunten voor het kwantificeren van het hoofd- en terugvalscenario zijn:

- De scope betreft de omzetbelastingregelingen: Omzetbelasting NL, Intracommunautaire processen, One-stop Shop en VAT Refund inclusief aanpassingen aan de Generieke Voorzieningen zoals Innén.*
- Totale kosten over de levensduur van 15 jaar, dus inclusief implementatie en onderhoud.*
- De interne implementatiekosten Belastingdienst worden geacht zowel bij het hoofd- als terugvalscenario gelijk te zijn."*

2 Aanpak

2.1 Inleiding

De validatie gebeurt op basis van vergelijking van door de Belastingdienst aangeleverde documentatie, aangevuld met interviews van materie-deskundigen, en wordt uitgevoerd in een afgebakend tijdvak (timebox).

Wij nemen daarbij aan dat alle gekwantificeerde en andere informatie die aan ons wordt aangeleverd correct is en voeren hier geen audit op uit.

Ook onderzoeken wij niet welke kosten er gepaard zullen gaan met eventuele varianten van het langer in gebruik houden van bestaande OB-oplossingen.

In bijlage 2 van de opdracht aan Eviden is aangegeven hoe de Belastingdienst de informatie samenstelt die de basis vormt voor de kwantificering van een scenario.^[34] De integrale teksten zijn opgenomen als paragrafen 2.2 en 2.3.

2.2 Methode voor kwantificeren van het hoofdscenario

"De verwachting is dat in de Dialoofase met de pakket-leverancier, als onderdeel van de Behoeftestellingen Implementatie en Inkoop, de kosten (implementatie en onderhoud), doorlooptijd en risico's duidelijker worden voor het hoofdscenario.

De basis hiervoor is een pre-solution architectuur "aangescherpte Buy-scenario" en een concept Programmaplan Voortbrenging wat als input zal dienen voor deze Dialoofase. Voor de aanpassing van de Generieke Voorzieningen wordt voor het bepalen van kosten en doorlooptijd de Functie Punten Analyse gehanteerd zoals ook bij het terugvalscenario. Daarbij wordt deze berekening uitgevoerd voor de opvragingsfunctie en de logische gegevensverzameling van Generieke Voorzieningen waar de pakketoplossing mee gaat koppelen, zoals inning. De interne implementatiekosten Belastingdienst worden overgenomen uit het concept Programmaplan. De belangrijkste te verwachten risico's van overschrijding komen ook uit de Dialoofase worden vertaald in een procentuele risico opslag voor de kosten en doorlooptijd."

2.3 Methode voor kwantificeren van het terugvalscenario

"Ter voorbereiding aan de Dialoofase wordt door de IV Belastingdienst een berekening gemaakt van het zelfbouw terugvalscenario. De basis hiervoor is een OB domeinarchitectuur die voor de Modernisering OB gebruikt wordt. De methode die hiervoor gebruikt wordt is de Functie Punt Analyse (FPA). Binnen de IV

Belastingdienst wordt deze methode gebruikt om de productiviteit van alle softwareontwikkeling te bepalen. IV heeft deze functiepunten vanuit de softwareontwikkeling voor alle reguliere applicaties, ^{Persoonsgegevens} en RTV inzichtelijk. Met een FPA-Consultant vanuit IT- Control en een Domeinarchitect en Teamleider Onderhoud en Beheer vanuit IBS OB wordt in een aantal iteraties het FPA rekenmodel qua scope gefinetuned op het zelfbouw terugvalscenario en uitgerekend qua kosten en doorlooptijd. Dit geldt ook voor de onderhoudskosten. Hierbij zijn om de totale kosten over de levensduur te bepalen, de ingeschatte kosten aan de Belastingdienstzijde voor implementatie opgeteld. De belangrijkste te verwachten risico's van overschrijding worden opgenomen in een risico-register en vertaald in een procentuele risico-opslag voor de kosten en doorlooptijd."

3 Vergelijking

3.1 Methode

"Zijn de gebruikte methodes voor het kwantificeren van effort/kosten en de doorlooptijd van het terugval- en het hoofdscenario realistisch, gegeven de beschikbare informatie?"

De methodes bieden een redelijke tot voldoende basis voor het kwantificeren. Daarbij zij opgemerkt dat het in beide scenario's gaat om een momentopname, met aannames en onzekerheden die tijdens de voorbereiding van het programma moeten worden geadresseerd.

3.1.1 Hoofdscenario

De basis voor het kwantificeren van de effort/kosten en de doorlooptijd van het hoofdscenario is de informatie in de pre-solution architectuur en het concept-programmaplan, aangevuld met de informatie uit de marktconsultatie en de dialoofase met de leveranciers.

Methode en informatie bieden een voldoende basis voor inschatting en vergelijking van doorlooptijden en effort/kosten van de scenario's.

- Het concept-programmaplan is voldoende onderbouwd en geeft inzicht in de scope en de activiteiten.

- Persoonsgegevens duidelijk aangegeven wat de totale

inspanningen en de benodigde tijd zijn.

- In dit stadium voldoet dit aan de verwachting omtrent inschatten van omvang van activiteiten en te behalen resultaten.

3.1.2 Terugvalscenario

De basis voor het kwantificeren van de effort/kosten en de doorlooptijd van het terugvalscenario is de informatie uit de FPA (Functiepunten Analyse), aangevuld met informatie uit interviews met materie-deskundigen.

Methode en informatie bieden een redelijke basis voor inschatting en vergelijking van doorlooptijden en effort/kosten van de scenario's.

- De kwantificering is primair gebaseerd op de FPA. Dit wordt voor zover mogelijk aangevuld met informatie uit het McKinsey rapport, interviews en vragen.
- Er is nog geen programmaplan of een andere uitwerking van de zelfbouw activiteiten. De scope kan worden afgeleid uit het McKinsey rapport en de componenten die zijn geteld in de FPA.
- De FPA maakt voldoende duidelijk wat de inspanningen en benodigde tijd voor de implementatie/realisatie door het IV-bouwteam zijn binnen deze scope. Voor de overige

programma activiteiten is gebruik gemaakt van de inschattingen van de materie-deskundigen.

3.1.3 Risico's en aandachtspunten

De gegevens in het hoofdscenario hebben een voorlopig karakter omdat er in de aanbesteding voor is gekozen om een deel van de scope en afbakening van de aanbestede activiteiten afhankelijk te maken van een dialoofase met de 3 potentiële leveranciers.

In het terugvalscenario is een voorbehoud te maken omdat er nog geen vastgesteld programma is, waardoor bepaalde keuzes nog niet zijn gemaakt en prioriteiten nog niet zijn bepaald.

Beide scenario's kennen onzekerheid of bij alle stakeholders voldoende aandacht is voor de 'Case for Change'. Dit betreft vooral duiding van de aanleiding tot verandering, het managen van de verandering en herkenning van de te verwachten gevolgen van de verandering voor de OB-keten.¹⁾

1) Zie 8.3 Case for Change

3.2 Kosten

“Zijn de berekende kosten van het terugval- en hoofdscenario realistisch, rekening houdend met de aangegeven risico’s?”

In beide scenario's zijn de berekende kosten een momentopname, waarbij wordt verwacht dat de bedragen nog zullen wijzigen naarmate de specificaties en keuzes verder worden uitgewerkt.

3.2.1 Hoofdscenario

De bedragen zijn gebaseerd op de ramingen in het concept Programmaplan, aangevuld met de beschikbaar gestelde uitkomsten uit de dialoogfase met de leveranciers en FPA voor het aanvullende maatwerk.

De kwantificering van de kosten geeft voor dit stadium een volledig beeld wat kan worden verwacht.

De ramingen van zowel de eenmalige kosten voor het programma als de jaarlijkse kosten voor het gebruik kennen bandbreedtes, omdat hier een sterke afhankelijkheid is van de keuze voor de leverancier.

3.2.2 Terugvalscenario

De bedragen voor het terugvalscenario zijn gebaseerd op de FPA en ramingen door materie-

deskundigen. Bij enkele posten worden dezelfde ramingen gebruikt als bij het hoofdscenario.

De kwantificering van de kosten geeft voor dit stadium een optimistisch beeld van wat kan worden verwacht.

In dit scenario zijn er voor de eenmalige kosten van het programma wel bandbreedtes aangehouden voor de inspanningen van de business en de implementatie. De eenmalige kosten voor het IV-bouwteam zijn gebaseerd op FPA. De geraamde jaarlijkse IV onderhouds- en beheerkosten voor het in goede staat houden van de nieuwe oplossing zijn gelijk aan die voor de huidige oplossing.

3.2.3 Risico's en aandachtspunten

In de risico analyses van beide scenario's zijn geen hoge risico's benoemd die directe invloed op de kosten hebben.

Voor beide scenario's geldt dat de ramingen niet zijn beoogd om alle gerelateerde kosten voor de gehele Belastingdienst inzichtelijk te maken.

De kosten voor licentie en support van tools; beheer en gebruik van housing/hosting IT; en beheer en gebruik van Generieke Voorzieningen worden centraal gedragen en niet doorbelast. Daarom zijn

deze kosten voor beide scenario's niet opgenomen in het overzicht. Bij de kosten voor functioneel beheer door CAP (Centrale Administratieve Processen) is de aanname dat deze in beide scenario's gelijk zijn aan de huidige kosten.

Verder is er geen voorziening opgenomen voor het aanhouden van de oude OB-oplossing nadat de nieuwe in gebruik is genomen en zijn alle bedragen exclusief risico opslag¹⁾ en BTW. Dat in het terugvalscenario de kosten voor onderhoud en beheer gelijk worden gehouden aan die voor de huidige oplossing is ongebruikelijk. In het algemeen vragen nieuwe oplossingen, zeker in de eerste jaren, om meer inspanningen.²⁾

Geraamde kosten* EUR (mln)	Hoofd scenario	Terugval scenario
Programma (eenmalig)	46 – 86	73 – 84
Gebruik (15 jaren)	63 – 64	26
Geraamde kosten totaal	110 – 150	99 – 110

** De kostenramingen zijn exclusief BTW; licentie en support tools; beheer en gebruik van housing/hosting IT; beheer en gebruik van Generieke Voorzieningen; Functioneel Beheer na de ingebruikname; aanhouden oude oplossing voor raadplegen; risico opslag.*

1) Het percentage voor de risico opslag zal niet onderscheidend zijn in de kostenvergelijking, omdat voor beide scenario's het opslagpercentage geldt dat hoort bij een hoog risico profiel.^[37]
2) Zie 8.5 Applicatiebeheer en –onderhoud.

3.3 Tijdpad

"Zijn de bepaalde tijdpaden van het terugval- en het hoofdscenario realistisch, rekening houdend met de aangegeven risico's?"

De tijdpaden in beide scenario's geven een voldoende beeld van de verwachtingen op dit moment. De voorbehouden bij de vraag over de kosten zijn ook hier van toepassing.

3.3.1 Hoofdscenario

De basis voor de ramingen van de doorlooptijd van het hoofdscenario is de informatie in het concept Programmaplan, aangevuld met de beschikbaar gestelde uitkomsten uit de dialoofase met de leveranciers.

Het tijdpad is afhankelijk van de keuzes voor de leverancier en het implementatie scenario.

Omdat de voorbereiding van het programma in 2023 werd gestart is de verwachting dat de realisatie van het programma in oktober 2024 kan starten. In dat geval kan verder worden verwacht dat tussen april 2027 en februari 2028 het programma wordt afgerond en de nieuwe OB-oplossing volledig beschikbaar is gesteld.

3.3.2 Terugvalscenario

De kwantificering van de doorlooptijd van het terugvalscenario is gebaseerd op de FPA, aangevuld met informatie uit interviews met materie-deskundigen.

Het tijdpad is afhankelijk van de benodigde tijd voor de voorbereidingen en de keuze voor het implementatie scenario.

In het terugvalscenario moeten de voorbereidingen van het programma nog starten. Bij een start in

oktober 2024 is de verwachting dat tussen mei en augustus 2031 het programma kan worden afgerond en de nieuwe OB-oplossing volledig beschikbaar kan worden gesteld.

3.3.3 Risico's en aandachtspunten

In beide scenario's is er zorg dat gedurende het gehele traject business experts niet de juiste beschikbaarheid en kennis hebben. In het terugvalscenario geldt dat ook voor de IV-bouwteams.. Ook is er zorg dat de prioriteit, middelen en ervaring voor integratie met Generieke Voorzieningen niet voldoende beschikbaar zijn.

Geraamde doorlooptijden	Hoofdscenario			Terugvalscenario		
	Maanden	Start	Einde	Maanden	Start	Einde
Vorbereiding programma	12	okt 2023	sep 2024	9 - 12	okt 2024	jun 2025 – sep 2025
Realisatie programma	30– 40	okt 2024	mrt 2027 – jan 2028	70	jul 2025 – okt 2025	apr 2031 – jul 2031
Gebruik	180	apr 2027 – feb 2028	mrt 2042 – jan 2043	180	mei 2031 – aug 2031	apr 2046 – jul 2046
Totaal	222 - 232	okt 2023	mrt 2042 – jan 2043	259 - 262	okt 2024	apr 2046 – jul 2046

3.4 Versnelling

"Wat zijn de mogelijkheden om de tijdspaden voor de scenario's te versnellen?"

Zowel voor het versnellen van de implementatie van een complex pakket als voor de realisatie van een complex zelfbouwprogramma bestaan er verschillende best practices. Daarin zien wij voor beide scenario's enkele mogelijkheden, die we hebben gegroepeerd rond de thema's scope en planning; aanpak; en inzet van mensen en middelen.

3.4.1 Scope en planning

- Optimaliseer de processen pas nadat de OB-oplossing in gebruik is genomen, in een aparte optimalisatiefase.
- Maak voor de realisatie gebruik van een plateau planning en een gefaseerde ingebruikname.

3.4.2 Aanpak

- Maak bij terugkerende activiteiten voor beheer en testen zoveel mogelijk gebruik van automatisering.
- Voer de activiteiten voor de implementatie waar mogelijk parallel uit.
- Zet voor het agile werken, de ontwikkeltechnologieën, en de ondersteunende

technologieën voor testen en CI/CD, marktpartijen in en pas hun best practices toe.

3.4.3 Inzet van mensen en middelen

- Geef de experts waar mogelijk voldoende mandaat om besluiten te nemen.
- Betrek de beheerorganisaties al in een vroeg stadium van het programma.
- Geef de beheerders en 'super-users' al in een vroeg stadium een opleiding/training in de nieuwe oplossing.

3.4.4 Aandachtspunt

Bij het terugvalscenario zien we een aandachtspunt als het gaat om de keuze welke van de verschillende opties voor modulariteit en ontwikkeltechnologieën het meeste geschikt zijn voor de nieuwe OB-oplossing.¹⁾

Omdat de uitgangspunten voor de solution architectuur, planning en realisatie gebaseerd worden op de keuzes voor modulariteit en ontwikkeltechnologieën, is het van belang dat bij de aanvang van het programma voor zelfbouw de gemaakte keuzes breed worden gedragen en alle nog openstaande discussiepunten en restpunten zoveel mogelijk zijn afgesloten.



1) Zie 8.1 Keuze opties zelfbouw

3.5 Kwantitatieve vergelijking

Vergelijking	Verwerving (Hoofdscenario)	Zelfbouw (Terugvalscenario)
Marktconsultatie	Kosten eenmalig (miljoen EUR): 12 – 35 Kosten jaarlijks gebruik (miljoen EUR): 1 – 17	NVT
	Doorlooptijd 1 tot 2 jaar (zonder aanbesteding)	
McKinsey rapport	Kosten (miljoen EUR) 130 – 160 over 15 jaar	Kosten (miljoen EUR) 52 over 5 jaar
	Doorlooptijd 3 tot 6 jaar	Doorlooptijd 5 jaar
	Risico's: afwijkende scope, moeilijk te vergelijken met Finland, waar 33% meerwerk (€74 miljoen), Belastingdienst trackrecord Buy kostenoverschrijdingen.	Risico's: plan en budget incompleet, ~25% gangbare overschrijding IT-budget Min. van Financiën.
Validatie hoofd- en terugvalscenario	Kosten totaal (miljoen EUR): 110 – 150 - eenmalig: 46 – 86 - gebruik 15 jaar: 63 – 64	Kosten totaal (miljoen EUR): 99 – 110 - eenmalig: 73 – 84 - gebruik 15 jaar: 26
	<i>De raming is exclusief BTW; licentie en support tools; beheer en gebruik van housing/hosting IT; beheer en gebruik van Generieke Voorzieningen; Functioneel Beheer na de ingebruikname; aanhouden oude oplossing voor raadplegen; risico opslag.</i>	<i>De raming is exclusief BTW; licentie en support tools; beheer en gebruik van housing/hosting IT; beheer en gebruik van Generieke Voorzieningen; Functioneel Beheer na de ingebruikname; aanhouden oude oplossing voor raadplegen; risico opslag.</i>
	Doorlooptijd vanaf start voorbereiding tot ingebruikname 42 - 52 maanden - Voorbereiding programma 12 maanden, start oktober 2023 - Realisatie programma 30 - 40 maanden, start oktober 2024 - Gebruik OB-oplossing 180 maanden, start april 2027 – februari 2028	Doorlooptijd vanaf start voorbereiding tot ingebruikname 79 – 82 maanden - Voorbereiding programma 9 – 12 maanden, start oktober 2024 - Realisatie programma 70 maanden, start juli 2025 – oktober 2025 - Gebruik OB-oplossing 180 maanden, start mei 2031 – augustus 2031
	Risico's: Beschikbaarheid business expertise en Generieke Voorzieningen.	Risico's: Beschikbaarheid business expertise, Generieke Voorzieningen en IV-bouwteams.

4 Aanbeveling

"Of er op basis van de informatie het door de ALBD genomen besluit voor verwerving in de markt prevaleert of dat dit besluit heroverwogen dient te worden en op basis van welke gronden."

Uit de validatie van de methodes van de Belastingdienst voor het kwantificeren van kosten en doorlooptijd van het hoofdscenario (Buy) en het terugvalscenario (Make) komt het volgende naar voren:

- Hoofdscenario: Methode en informatie bieden een voldoende basis voor inschatting en vergelijking van doorlooptijden en effort/kosten van de scenario's. Er zijn onzekerheden omdat er nog keuzes moeten worden gemaakt voor de leverancier en de wijze van implementatie; en omdat er nog onderhandelingen over de prijzen moeten worden gevoerd.
- Terugvalscenario: Methode en informatie bieden een redelijke basis voor inschatting en vergelijking van doorlooptijden en effort/kosten van de scenario's. Er zijn onzekerheden doordat het programma, waaronder keuzes voor architectuur en de wijze van implementatie, nog moet worden uitgewerkt. De geraamde jaarlijkse IV onderhouds- en beheerkosten voor het in goede staat houden van de nieuwe oplossing zijn gelijk aan die voor de huidige oplossing. Dat is ongebruikelijk omdat

nieuwe oplossingen, zeker in de eerste jaren, over het algemeen om meer inspanning vragen.

Onze aanbeveling op basis van de verkregen informatie is om de ingezette koers voor het hoofdscenario te vervolgen en maximaal te ondersteunen.

Mocht het hoofdscenario niet tot het verwachte resultaat leiden, dan lijkt het terugvalscenario een valide alternatief.

Onze aanbeveling op basis van de verkregen informatie is om **de ingezette koers voor het hoofdscenario te vervolgen** en maximaal te ondersteunen.

5 Hoofdscenario

5.1 Overzicht validatie



Methode en informatie bieden een voldoende basis voor inschatting en vergelijking van doorlooptijden en effort/kosten van de scenario's.

Basis is de informatie in de pre-solution architectuur en het concept Programmaplan, aangevuld met de beschikbaar gestelde uitkomsten uit de marktconsultatie en de dialoogfase met de leveranciers en FPA voor het maatwerk.



De kwantificering van de kosten geeft voor dit stadium een voldoende beeld wat kan worden verwacht.

€ 110 miljoen – € 150 miljoen

Verwachte totale kosten programma en 15 jaar gebruik, afhankelijk van keuze leverancier & implementatie.



Het tijdpad is afhankelijk van de keuzes voor de leverancier en het implementatie scenario.

april 2027 – februari 2028

Verwachte afronding programma en volledige beschikbaarheid van de nieuwe oplossing, bij start realisatie programma in oktober 2024

Methode en informatie bieden een voldoende basis voor inschatting en vergelijking van doorlooptijden en effort/kosten van de scenario's. Er zijn onzekerheden omdat er nog keuzes moeten worden gemaakt voor de leverancier en de wijze van implementatie; en omdat er nog onderhandelingen over de prijzen moeten worden gevoerd.

De organisatorische en kwalitatieve risico's die voor de Belastingdienst ontstaan bij de vervanging van de OB-oplossing zijn in kaart gebracht en er zijn maatregelen benoemd om dit te managen.

We zien daarom geen aanleiding om het hoofdscenario niet te blijven volgen.

5.2 Methode

5.2.1 Inleiding

De basis voor het kwantificeren van de effort/kosten en de doorlooptijd van het hoofdsценario is de informatie in de pre-solution architectuur en het concept Programmaplan, aangevuld met de beschikbaar gestelde uitkomsten uit de dialoofase met de leveranciers en FPA voor het maatwerk.

Methode en informatie bieden een voldoende basis voor inschatting en vergelijking van doorlooptijden en effort/kosten van de scenario's.

5.2.2 Mate van volledigheid van de informatie

De kwantificering van kosten en tijd wordt deels door het programmaplan en deels door de ramingen van de leveranciers ingevuld. Voor raming van het aanvullende maatwerk wordt FPA gebruikt.

Het programmaplan is voldoende onderbouwd en geeft inzicht in de scope en de activiteiten.

Er is duidelijk aangegeven wat de totale inspanningen en de benodigde tijd zijn.

In dit stadium voldoet dit aan de verwachting omtrent inschatten van omvang van activiteiten en te behalen resultaten.

5.2.3 Risico's en aandachtspunten

Er is in de aanbesteding voor gekozen om een deel van de scope en afbakening van de aanbestede activiteiten afhankelijk te maken van een dialoofase met de 3 potentiële leveranciers. Hierdoor zijn er varianten mogelijk waarvan de consequenties nog niet allemaal in kaart zijn gebracht. Als gevolg daarvan worden bij het kwantificeren soms bandbreedtes gebruikt.

In de risico analyse worden meerdere risico's benoemd over de onzekerheid of bij alle stakeholders voldoende aandacht is voor de 'Case for Change'. Dit betreft vooral duiding van de aanleiding tot verandering, het managen van de verandering en herkenning van de te verwachten gevolgen van de verandering voor de OB-keten.¹⁾

Daarnaast zijn er als hoog gekwalificeerde risico's opgenomen over het onvoldoende kunnen specificeren van de selectiecriteria vanuit wetgeving, en is er een hoog gekwalificeerd risico opgenomen over het niet kunnen selecteren van een OB-oplossing, waardoor op het terugvalscenario moet worden overgegaan.

5.3 Kosten

5.3.1 Samenvatting

De bedragen zijn gebaseerd op de ramingen in het concept Programmaplan, aangevuld met de beschikbaar gestelde uitkomsten uit de marktconsultatie en de dialoofase met de leveranciers en FPA voor het aanvullende maatwerk.

De kwantificering van de kosten geeft voor dit stadium een voldoende beeld wat kan worden verwacht.

5.3.2 Kosten programma

De kosten voor het programma zijn de eenmalige kosten die nodig zijn om er voor te zorgen dat de nieuwe OB-oplossing wordt gerealiseerd en door de Belastingdienst overal volledig in gebruik wordt genomen. (Zie tabel geraamde kosten)

De kosten voor aanbesteding gelden alleen voor het hoofdsценario en zijn gebudgetteerd door het programma.

Voor business, leverancier en IV implementatie zijn de kosten binnen een bandbreedte, omdat deze afhankelijk zijn van de keuze voor leverancier en/of de keuzes voor de fasering van de implementatie.

¹⁾ Zie 8.3 Case for Change

Geraamde kosten *	EUR (mln)
1 Programma (eenmalige kosten)	46 – 86
1.1 Aanbesteding	6
1.2 Business	8 - 9
1.3 Leverancier (pakket)	28 - 57
1.4 Leverancier (support pakket)	P.M.
1.5 IV (implementatie)	4 - 13
1.6 IV (bouwteams)	0,5
2 Gebruik (kosten voor 15 jaar gebruik)	63 - 64
2.1 Leverancier (support pakket)	49 - 44
2.2 IV (Onderhoud en beheer)	14 - 20
3 Totaal	110 - 150

* De raming is exclusief BTW; licentie en support tools; beheer en gebruik van housing/hosting IT; beheer en gebruik van Generieke Voorzieningen; Functioneel Beheer na de ingebruikname; aanhouden oude oplossing voor raadplegen; risico opslag.

Kosten voor support door de leverancier voor het gebruik van het pakket tijdens de uitvoering van het programma zijn pro memorie (P.M.) opgenomen.

De kosten voor de IV-bouwteams voor integratie met Generieke Voorzieningen zijn gebaseerd op een FPA.

5.3.3 Kosten gebruik

De kosten voor het gebruik zijn de terugkerende kosten die nodig zijn om er voor te zorgen dat de nieuwe OB-oplossing 15 jaren in goede staat wordt gehouden gerekend vanaf het moment dat deze door de Belastingdienst overal volledig in gebruik is genomen.

De kosten zijn binnen een bandbreedte, omdat deze afhankelijk zijn van de keuze voor de leverancier.

5.3.4 Risico's en aandachtspunten

De kosten voor licentie en support van tools; beheer en gebruik van housing/hosting IT; en beheer en gebruik van Generieke Voorzieningen worden centraal gedragen en niet doorbelast. Daarom zijn deze kosten niet opgenomen in het overzicht. Bij de kosten voor functioneel beheer door CAP is de aannahme dat deze in beide scenario's gelijk zijn aan de huidige kosten.

Verder is er geen voorziening opgenomen voor het aanhouden van de oude OB-oplossing nadat de

nieuwe in gebruik is genomen en zijn alle bedragen exclusief risico opslag en BTW.

5.4 Tijdpad

5.4.1 Samenvatting validatie

De basis voor de ramingen van de doorlooptijd van het hoofdscenario is de informatie in het concept Programmaplan, aangevuld met de beschikbaar gestelde uitkomsten uit de dialoogfase met de leveranciers.

Het tijdpad is afhankelijk van de keuzes voor de leverancier en het implementatie scenario.

5.4.2 Voorbereiding programma

In het hoofdscenario is gerekend met 1 jaar doorlooptijd voor de voorbereidingen. Deze fase is al gestart. Naar verwachting kan daarom per 1 oktober 2024 worden gestart met de realisatiefase.

5.4.3 Realisatie programma

Voor de raming van de doorlooptijden in de realisatiefase wordt onder meer gebruik gemaakt van de ramingen door de leveranciers uit de dialoogfase.

In de laagste raming duurt deze fase 30 maanden, uitgaande van 2 fasen (OB-NL en OB-EU) en in de

hoogste raming duurt de realisatiefase 40 maanden, in 4 fasen. Hier past een voorbehoud, omdat er nog gesprekken worden gevoerd over de fasering van de implementatie activiteiten, waaronder de migratiescenario's, de volgorde van de OB regelingen en de uitrol over de kantoren.

het tijdpad betreffen de zorg dat gedurende het gehele traject business experts niet de juiste beschikbaarheid en kennis hebben, en dat de juiste prioriteit, middelen en ervaring voor integratie met Generieke Voorzieningen niet voldoende beschikbaar zijn.

5.4.4 Gebruik OB-oplossing

Op basis van de laagste raming is de verwachting dat de implementatie in april 2027 kan worden afgerond en nieuwe OB-oplossing volledig beschikbaar zal zijn. Bij de hoogste raming van de doorlooptijd is dat februari 2028. In beide gevallen is daarbij uitgegaan van een start van de realisatie in oktober 2024.

5.4.5 Risico's en aandachtspunten

De in de risico analyse voor het hoofdscenario geïdentificeerde risico's met de grootste impact op

Geraamde doorlooptijden	Laagste raming			Hoogste raming		
Hoofdscenario	Maanden	Startdatum	Einddatum	Maanden	Startdatum	Einddatum
Vorbereiding programma	12	1-10-2023	30-9-2024	12	1-10-2023	30-9-2024
Realisatie programma	30	1-10-2024	31-3-2027	40	1-10-2024	31-1-2028
Gebruik OB-oplossing	180	1-4-2027	31-3-2042	180	1-2-2028	31-1-2043
Totaal	222	1-10-2023	31-3-2042	232	1-10-2023	31-1-2043

6 Terugvalscenario

6.1 Overzicht validatie



Methode en informatie bieden een redelijke basis voor inschatting en vergelijking van doorlooptijden en effort/kosten van de scenario's.

Basis is de informatie uit de FPA, aangevuld met informatie uit interviews met materie-deskundigen.



De kwantificering van de kosten geeft voor dit stadium een optimistisch beeld wat kan worden verwacht.

€ 99 miljoen – € 110 miljoen

Verwachte totale kosten programma en 15 jaar gebruik, afhankelijk van keuze architectuur & implementatie.



Het tijdpad is afhankelijk van de benodigde tijd voor de voorbereidingen en de keuze voor het implementatie scenario.

mei 2031 – augustus 2031

Verwachte afronding programma en volledige beschikbaarheid van de nieuwe oplossing, bij start realisatie programma in oktober 2024

Methode en informatie bieden een redelijke basis voor inschatting en vergelijking van doorlooptijden en effort/kosten van de scenario's. Er zijn onzekerheden doordat het programma, waaronder keuzes voor architectuur en de wijze van implementatie, nog moet worden uitgewerkt.

De geraamde jaarlijkse IV onderhouds- en beheerkosten voor het in goede staat houden van de nieuwe oplossing zijn gelijk aan die voor de huidige oplossing. Dat is ongebruikelijk omdat nieuwe oplossingen, zeker in de eerste jaren, over het algemeen om meer inspanning vragen.

De organisatorische en kwalitatieve risico's die voor de Belastingdienst ontstaan bij de vervanging van de OB-oplossing worden herkend en dienen nog verder te worden uitgewerkt.

Mocht het hoofdscenario niet tot het verwachte resultaat leiden, dan kan (na verdere uitwerking) het terugvalscenario een alternatief bieden.

6.2 Methode

6.2.1 Samenvatting

De basis voor het kwantificeren van de effort/kosten en de doorlooptijd van het terugvalscenario is de informatie uit de FPA, aangevuld met informatie uit interviews met materie-deskundigen.

Methode en informatie bieden een redelijke basis voor inschatting en vergelijking van doorlooptijden en effort/kosten van de scenario's.

6.2.2 Mate van volledigheid van de informatie

De kwantificering is primair gebaseerd op de FPA. Dit wordt voor zover mogelijk aangevuld met informatie uit het McKinsey rapport, interviews en vragen.

Er is nog geen programmaplan of een andere uitwerking van de zelfbouw activiteiten. De scope kan worden afgeleid uit het McKinsey rapport en de componenten die zijn geteld in de FPA.

De FPA maakt voldoende inzichtelijk wat de inspanningen en benodigde tijd voor de implementatie/realisatie door het IV-bouwteam zijn binnen deze scope. Voor de overige programma activiteiten is gebruik gemaakt van de inschattingen van de materie-deskundigen.

6.2.3 Risico's en aandachtspunten

FPA is bij deze omvang een juiste methode voor het inschatten van de realisatie door een IV-bouwteam. De informatie die door de materie-deskundigen werd gegeven is gebaseerd op ervaringscijfers, aangevuld met enkele inschattingen die ook voor het hoofdsценario zijn afgegeven.

Maar door het ontbreken van een vastgesteld programma voor het terugvalscenario is er een voorbehoud te maken. Bepaalde keuzes zijn namelijk nog niet gemaakt en prioriteiten nog niet zijn bepaald. Denk hierbij onder meer aan de keuzes voor de solution architectuur, de ontwikkeltechnologieën, de fasering van de implementatie en de reserveringen van de benodigde capaciteit in de IT portfolio. Dit kan tot aanpassing van de ramingen leiden.

Ook is in het in het terugvalscenario belangrijk om voldoende aandacht te creëren bij de stakeholders voor de 'Case for Change'. Dit betreft vooral duiding van de aanleiding tot verandering, het managen van de verandering en herkenning van de te verwachten gevolgen van de verandering voor de OB-keten.¹⁾

6.3 Kosten

6.3.1 Samenvatting

De bedragen voor het terugvalscenario zijn gebaseerd op de FPA en ramingen door materie-deskundigen. Bij enkele posten worden dezelfde ramingen gebruikt als bij het hoofdsценario.

De kwantificering van de kosten geeft voor dit stadium een optimistisch beeld wat kan worden verwacht.

6.3.2 Kosten programma

De kosten voor het programma zijn de eenmalige kosten die nodig zijn om er voor te zorgen dat de nieuwe OB-oplossing wordt gerealiseerd en door de Belastingdienst overal volledig in gebruik wordt genomen. (Zie tabel geraamde kosten)

De kosten voor aanbesteding en leverancier gelden alleen voor het hoofdsценario. De posten (1.1, 1.3 en 1.4) zijn hier alleen ter vergelijking opgenomen.

Voor business en IV implementatie zijn de kosten binnen een bandbreedte, omdat deze afhankelijk zijn van de keuzes voor de fasering van de implementatie.

De kosten voor de IV-bouwteams zijn gebaseerd op een FPA.

1) Zie 8.3 Case for Change

Geraamde kosten*	EUR (mln)
1 Programma (eenmalige kosten)	73 – 84
1.1 Aanbesteding	N.V.T.
1.2 Business	8 – 9
1.3 Leverancier (pakket)	N.V.T.
1.4 Leverancier (support pakket)	N.V.T.
1.5 IV (implementatie)	4 – 13
1.6 IV (bouwteams)	61
2 Gebruik (kosten voor 15 jaar gebruik)	26
2.1 Leverancier (support pakket)	N.V.T.
2.2 IV (Onderhoud en beheer OB-oplossing)	26
3 Totaal	99 - 110

* De raming is exclusief BTW; licentie en support tools; beheer en gebruik van housing/hosting IT; beheer en gebruik van Generieke Voorzieningen; functioneel beheer na de ingebruikname; aanhouden oude oplossing voor raadplegen; risico opslag.

6.3.3 Kosten gebruik

De kosten voor het gebruik zijn de terugkerende kosten die nodig zijn om er voor te zorgen dat de nieuwe OB-oplossing 15 jaren in goede staat wordt gehouden gerekend vanaf het moment dat deze door de Belastingdienst overal volledig in gebruik is genomen.

De kosten voor de leverancier gelden alleen voor het hoofdsценario. De post (2.1) is hier alleen ter vergelijking opgenomen.

De geraamde jaarlijkse IV onderhouds- en beheerkosten voor het in goede staat houden van de nieuwe oplossing (2.2) zijn gelijk aan die voor de huidige oplossing

6.3.4 Risico's en aandachtspunten

Uit de documentatie en interviews blijkt dat de scope nog niet definitief is vastgesteld. Verder zijn er nog onzekerheden over de te kiezen modulariteit en ontwikkeltechnologieën.¹⁾ Het is daarom aan te bevelen om de FPA aan het einde van de voorbereidingsfase opnieuw uit te voeren.

De kosten voor licentie en support van tools; beheer en gebruik van housing/hosting IT; en beheer en gebruik van Generieke Voorzieningen worden centraal gedragen en niet doorbelast. Daarom zijn

deze kosten niet opgenomen in het overzicht. Bij de kosten voor functioneel beheer door CAP is de aanname dat deze in beide scenario's gelijk zijn aan de huidige kosten.

Verder is er geen voorziening opgenomen voor het aanhouden van de oude OB-oplossing nadat de nieuwe in gebruik is genomen en zijn alle bedragen exclusief risico opslag en BTW.

Dat de kosten voor onderhoud en beheer gelijk worden gehouden aan die voor de huidige oplossing is ongebruikelijk, omdat nieuwe oplossingen, zeker in de eerste jaren, over het algemeen om meer inspanning vragen.

6.4 Tijdpad

6.4.1 Inleiding

De kwantificering van de doorlooptijd van het terugvalscenario is gebaseerd op de FPA, aangevuld met informatie uit interviews met materie-deskundigen.

Het tijdpad is afhankelijk van de benodigde tijd voor de voorbereidingen en de keuze voor het implementatie scenario.

1) Zie 8.1 Keuze opties zelfbouw

6.4.2 Voorbereiding programma

In het terugvalscenario moeten de voorbereidingen nog worden opgestart. De door de materie-deskundigen ingeschatte doorlooptijd van deze fase is 9-12 maanden.

De voorbereidingen omvatten naast activiteiten voor programma management onder meer het opstellen van logisch datamodel, solution architectuur, geharmoniseerde processen en user stories. Deze informatie wordt verder gespecificeerd in de realisatiefase.

6.4.3 Realisatie programma

In de realisatiefase is op basis van de huidige FPA de geraamde doorlooptijd voor de zelfbouw activiteiten 70 maanden.

Omdat nog niet alle activiteiten van de realisatiefase

zijn ingevuld en de fasering van de implementatie (waaronder de volgorde van de regelingen, de uitrol over de kantoren en de volgorde en inhoud van de datamigratie) nog moet worden bepaald, moet er rekening mee worden gehouden dat de doorlooptijd van deze fase nog kan toenemen.

6.4.4 Gebruik OB-oplossing

Op basis van de afgegeven ramingen is de verwachting dat, bij een start van het programma voor zelfbouw in oktober 2024, in 2031 de implementatie van de nieuwe OB-oplossing wordt afgerond en deze volledig beschikbaar is.

6.4.5 Risico's en aandachtspunten

Het in de risico analyse van IBS OB en in de interviews geïdentificeerde risico met de grootste impact op het tijdpad is dat gedurende het gehele traject de experts

bij business en IV-bouwteams niet de juiste beschikbaarheid en kennis hebben. Ook is er een risico dat de prioriteit, middelen en ervaring voor integratie met Generieke Voorzieningen niet voldoende beschikbaar zijn.

Verder is in de interviews het risico benoemd dat bij het eventueel verlaten van het hoofdscenario ten gunste van het terugvalscenario er op dat moment reeds een afbouw van ontwikkelcapaciteit kan hebben plaatsgevonden, waardoor het langer kan duren de benodigde capaciteit weer op peil te krijgen.

Uit de documentatie en interviews blijkt dat de scope nog niet definitief is vastgesteld. Verder zijn er nog onzekerheden over de te kiezen modulariteit en ontwikkeltechnologieën.¹⁾ Het is daarom aan te bevelen om de FPA aan het einde van de voorbereidingsfase opnieuw uit te voeren.

Geraamde doorlooptijden	Laagste raming			Hoogste raming		
Terugvalscenario	Maanden	Startdatum	Einddatum	Maanden	Startdatum	Einddatum
Voorbereiding programma	9	1-10-2024	30-6-2025	12	1-10-2024	30-9-2025
Realisatie programma	70	1-7-2025	30-4-2031	70	1-10-2025	31-7-2031
Gebruik OB-oplossing	180	1-5-2031	30-4-2046	180	1-8-2031	31-7-2046
Totaal	259	1-10-2024	30-4-2046	262	1-10-2024	31-7-2046

1) Zie 8.1 Keuze opties zelfbouw

7 Versnelling

7.1 Mogelijkheden tot versnelling

Er zijn verschillende best practices die tot versnelling van een tijdspad kunnen leiden. Wij zien voor beide scenario's enkele mogelijkheden, die we in dit hoofdstuk hebben opgenomen.

Optimaliseer de processen pas nadat de OB-oplossing in gebruik is genomen, in een optimalisatiefase.

De realisatie van de nieuwe OB-oplossing zal onder meer tot verandering van de werkprocessen leiden. Dat is een kans om het zaakgericht werken beter in te richten. Het is van belang om daarbij de prioriteit aan de snelle vervanging van de OB-oplossing te blijven geven. Accepteer daarom dat het optimaliseren van de processen pas in een fase na de realisatie gebeurt. Plan hiervoor een aparte fase in, om te borgen dat de belangrijkste optimalisaties programmatisch worden aangepakt.

Maak voor de realisatie gebruik van een plateau planning en een gefaseerde ingebruikname.

Werk in de plateaus van generiek (zoals afname van de gegevens uit de Basisregistraties) en algemeen (van toepassing voor alle OB regelingen) naar regeling specifiek.

Realiseer per plateau alleen wat minimaal noodzakelijk is voor een goede werking. Uitbreiding en optimalisatie kunnen in latere plateaus worden opgepakt.

Maak bij terugkerende activiteiten voor beheer en testen zoveel mogelijk gebruik van automatisering.

Het automatiseren van terugkerende activiteiten tijdens de implementatie zorgt er voor dat deze sneller kunnen worden uitgevoerd en vermindert de kans op fouten. Denk hierbij niet alleen aan installatie en configuratie, maar ook aan testen.

Voer de activiteiten voor de implementatie waar mogelijk parallel uit.

Zoals ook in het programmaplan wordt gesteld is het belangrijk om zoveel mogelijk gebruik te maken van de expertise en best practices aanpak van de leverancier van het pakket. Overleg met de leverancier of daarbij ruimte is voor parallelle stromen, bijvoorbeeld bij modules die onafhankelijk van elkaar kunnen worden geïmplementeerd. Dit biedt ook flexibiliteit wanneer door externe omstandigheden de prioriteiten veranderen.

Zet voor het agile werken, de ontwikkel-technologieën, en de ondersteunende technologieën voor testen en CI/CD, marktpartijen in en pas hun best practices toe.

Vooral wanneer daar nog relatief weinig ervaring mee is voorkomt dit een lange leercurve met lage productiviteit, die onvermijdelijk is wanneer de ervaring van de grond af moet worden opgebouwd. De inzet van een marktpartij kan ook helpen om eventuele tekorten aan beschikbare teams aan te vullen.

Geef de experts waar mogelijk voldoende mandaat om besluiten te nemen.

Het onderkende risico dat de benodigde experts niet tijdig en/of niet voldoende beschikbaar zijn voor de realisatie heeft grote impact op de haalbaarheid van de planning. In aanvulling hierop is het ook van belang dat de experts voor die onderwerpen waar dat verantwoord is over voldoende mandaat beschikken om zelfstandig besluiten te mogen nemen, zodat vertragingen door onnodig lange besluitvormingsketens worden voorkomen.

Betrek de beheerorganisaties al in een vroeg stadium van het programma.

Beheerorganisaties hebben een belangrijke rol bij het achter de schermen laten werken van de automatiseringsketens en de ketenprocessen. Door de beheerorganisaties al in een vroeg stadium van het programma te betrekken kunnen de gevolgen van impliciete aannames over de ketens en processen sneller inzichtelijk worden gemaakt, wat vertraging kan voorkomen.

Geef de beheerders en 'super-users' al in een vroeg stadium een opleiding/training in de nieuwe oplossing.

Door beheerders en 'super-users' al in een vroeg stadium op te leiden, kunnen zij als ambassadeurs helpen bij de uitvoering van het communicatieplan en bij een soepele inrichting en acceptatie van het pakket.



8 Risico's en aandachtspunten

8.1 Keuzes opties zelfbouw

Omdat de uitgangspunten voor de solution architectuur, planning en realisatie gebaseerd worden op de keuzes voor hergebruik, modulariteit en ontwikkeltechnologieën, is het van belang dat bij de aanvang van het programma voor zelfbouw de gemaakte keuzes breed worden gedragen en alle nog openstaande discussiepunten en restpunten zoveel mogelijk zijn afgesloten.

In de Enterprise Architectuur van de Belastingdienst zijn principes gedefinieerd voor onder meer transactieverwerking, zaakgericht werken en gegevenshuishouding. Op basis hiervan zijn in de domeinarchitectuur voor de Omzetbelasting keuzes gemaakt, die deels ter discussie zijn gesteld in een advies van het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT).^{[10],[16]}

"... op basis van wat wij hebben gezien verwachten wij dat die tot oplossingen leidt met onnodig hoge technische complexiteit. De gekozen vorm, architectuur, splitst samenhangende functionaliteit op in aparte voorzieningen en maakt gebruik van verschillende technologische componenten en bouwblokken. We zien geen onderbouwing hoe dit bijdraagt aan een snellere realisatie, effectiever onderhoud en een soepeler transitie van het bestaande OB-landschap."

Voor het maatwerk dat binnen de Belastingdienst wordt gerealiseerd zijn verschillende ontwikkeltechnologieën beschikbaar. In de domeinarchitectuur voor de Omzetbelasting is aangegeven dat in de ontwikkelstraat voor administraties gebruik kan worden gemaakt van Java en NS (Normalized Systems) en dat voor workflow en procesbesturing gebruik kan worden gemaakt van IBM Business Automation Workflow (BAW) en Camunda.^[13]

NS is een low-code technologie waarmee sneller een Java oplossing kan worden ontwikkeld dan met traditioneel Java ontwikkelen. De teamleiders IBS OB geven echter aan dat "de ervaring met NS is dat het niet voldoet omdat het lastig is te bemensen en niet breed in de markt wordt toegepast." Verder heeft bij de teamleiders momenteel het "gebruik van Camunda de voorkeur boven BAW."^[28]

Als gevolg van de architectuur keuzes kan het aantal componenten in scope wijzigen. Als gevolg van de keuzes voor de ontwikkeltechnologieën kan het aantal uren per functiepunt wijzigen. Het is daarom aan te bevelen om de FPA aan het einde van de voorbereidingsfase opnieuw uit te voeren.

8.2 Potentieel Hergebruik

Gezien de significante investering die zal worden gedaan in de modernisering van de OB-keten, ongeacht het gekozen scenario, is het belangrijk om te overwegen of de oplossingen die worden gerealiseerd en de technologieën die daartoe worden ingezet ook in de architecturen van andere ketens kunnen worden hergebruikt.

8.3 Case for Change

In beide scenario's is onzekerheid of bij alle stakeholders voldoende aandacht is voor de 'Case for Change'. Dit betreft vooral duiding van de aanleiding tot verandering, het managen van de verandering en herkenning van de te verwachten gevolgen van de verandering voor de OB-keten. Deze Case for Change zal voor op meerdere fronten in de organisatie moeten worden uitgewerkt: met alle betrokken stakeholders in de organisatie.

Op deze wijze kan de communicatie over de aanleiding tot verandering, het managen van de verandering en herkenning van de te verwachten gevolgen van de verandering voor de OB-keten optimaal bijdragen aan acceptatie en adoptie van de verandering.

De verandering betreft in ieder geval onderstaande aspecten

- Voor business organisatie zullen er andere rollen, skills en afspraken benodigd voor de regie op de IV dienstverlening. De activiteiten van functioneel beheer, de ondersteuning van gebruikers en de werkwijze zullen wijzigen als gevolg van de nieuwe oplossing. Er wordt een vergelijkbare impact verwacht voor beide scenario's.
- De besproken mandatering van de participerende business experts in het programma, en daarmee besluitvorming op een ander niveau in de organisatie beleggen wordt als zeer belangrijke succesfactor maar ook als grote uitdaging gezien. Dit betreft een grote verandering voor de organisatie en haar cultuur.
- Voor de technisch beheer activiteiten van de IT-organisatie wordt een vergelijkbare impact verwacht voor beide scenario's terwijl ook hier inhoudelijk door de nieuwe oplossing de activiteiten natuurlijk wel van karakter zullen wijzigen
- Voor de IV organisatie zullen er andere rollen, skills en afspraken benodigd zijn voor de regie op dienstverlening geleverd door de leveranciers en mogelijk ook door technisch beheer als gevolg van veranderde infrastructuur. Ook wijzigt het

applicatiebeheer en ondersteuning van de beheer- en ontwikkeltechnologieën. Door veranderende landschapsinrichting en tools als ook veranderde andere werkwijze en mogelijk ook nieuwe partners zal er een beduidend andere karakteristiek en volume van applicatiebeheer en dienstverlening ontstaan in beide scenario's.

- Voor het terugvalscenario zal een grote toename aan inspanningen voor applicatiebeheer ontstaan in de eigen IV organisatie terwijl het in het hoofdsenario het applicatiebeheer door de leverancier wordt overgenomen

Ten aanzien van training wordt er in beide scenario's een vergelijkbare inspanning aan het ontwikkelen van opleidingsmateriaal voorzien en aan trainingsdagen voor gebruikers verwacht.

8.4 Kennisborging

Voor beide scenario's is het erg belangrijk dat de functionele kennis rondom de werking van de OB-oplossing geborgd wordt. Het gaat hierbij met name om het beheren van de configuratie van parameters voor aansturing van de werking van de oplossing. De keuzes daarin dienen door de Belastingdienst zelf gemaakt te kunnen worden en eventueel ook door hen zelf aan te passen zijn.

8.5 Applicatiebeheer en -onderhoud

De Belastingdienst raamt voor het applicatiebeheer en -onderhoud een budget dat overeenkomt met de inspanning die zij nu levert voor de instandhouding van de bestaande oplossing. Deze budgetraming ligt onder de 3 % per jaar van de initiële bouwsom van de beoogde nieuwe oplossing. In de markt is het gangbaar te veronderstellen dat een nieuw te bouwen applicatie gemiddeld zo'n 15 tot 20 % van de initiële bouwsom op jaarbasis zal vragen als budget voor applicatiebeheer en -onderhoud.

De activiteiten die doorgaans in dit kader genoemd worden zijn:

- Correctief onderhoud.. Het herstellen van geconstateerde fouten in de software, welke bij een nieuwe implementatie meer frequent zal optreden.
- Adaptief/ additief onderhoud. Het ontwikkelen van regelmatig voorkomende nieuwe functionaliteiten van beperkte omvang of nieuwe versies als gevolg van wijzigingen in eisen in de softwareomgeving vanuit de technologie of de bedrijfsomgeving. Grotere wijzigingen of releases worden in het algemeen separaat begroot en als investering vanuit projectbudget gefinancierd.
- Preventief onderhoud. Het tijdig nemen van maatregelen om daadwerkelijke verstoringen te

voorkomen. Dit betreft updates voor de software om bijvoorbeeld mee te kunnen gaan met de wensen en functionaliteiten van deze tijd.

- Perfectief onderhoud. Het bijwerken van bestaande functionaliteiten of verbetering van software features om de algehele prestaties en betrouwbaarheid te verbeteren, en bruikbaarheid op de lange duur te garanderen, Inclusief verbeteringen als gevolg van voortdurende innovaties

De totale inspanning is gericht op het managen van de levenscyclus van de applicatie en het in de gewenste conditie houden van de applicatie.

Nadat de kinderziektes uit een nieuwe applicatie zijn gehaald zijn de inspanningen vooral afhankelijk van de frequentie en omvang van de gevraagde wijzigingen die spelen in de levenscyclus van de applicatie en de complexiteit van de applicatieomgeving.

Functioneel beheer en technisch beheer en onderhoud maken geen onderdeel uit van het applicatiebeheer en -onderhoud en dienen separaat begroot te worden.



8.6 Risico's

In de paragrafen van dit document die de belangrijkste Risico's en aandachtspunten beschrijven hebben wij ook de bestaande risico registers die beschikbaar zijn gesteld in de overwegingen meegenomen. We hebben ter weergave daarvan voor de als hoog gekwalificeerde risico's een mapping gemaakt naar de bewuste paragrafen in dit document. Deze mapping vindt u hier onder.

Mapping geïdentificeerde hoge risico's^{[25][26]}

Nr	Oorzaak	Plaats in rapport
HS02	Doordat er binnen de OB keten onvoldoende inzichtelijk is wie verantwoordelijk is t.a.v. processen / systemen /gegevens. Ingevuld eigenaarschap ontbreekt	5.2.3 Case for Change
HS03	Doordat de gemaakte keuze voor een buy oplossing met de daarbij behorende transformatie van de organisatie en aanpassingen van processen en werkwijzen in de organisatie onvoldoende draagvlak heeft (verwachtingen management – stakeholder management – communicatie – meenemen van medewerkers - meenemen OR)	5.2.3 Case for Change
HS12	Doordat de eisen nog geen invulling bevatten op het gebied van de eisen vanuit wetgeving	5.2.3 Kwaliteit
HS13	Doordat er tijdens het aanbestedingstraject blijkt dat er in termen van tijdigheid, kwaliteit en kosten geen geschikte OB Oplossing beschikbaar is of anderszins niet mogelijk is een leverancier te selecteren	5.2.3 Kwaliteit
HS23	Doordat er lopende initiatieven zijn met hogere prioriteit (e-commerce, KOR2025), 'tijdens de verbouwing de winkel open moet blijven' en medewerkers met juridische, business- proces- data-analyse- en migratie expertise beperkt beschikbaar zijn (schaarste)	5.4.5 Voldoende/juiste beschikbaarheid
TS10	Door de hoge werklast in de afdelingen/teams vanuit alle lopende onderzoeken en acties op bestuurlijk niveau, naast de reguliere werkzaamheden	6.4.5 Voldoende/juiste beschikbaarheid
TS16	Doordat het buy traject veel tijdsdruk en nadruk legt op snelheid tov kwaliteit	6.4.5 Voldoende/juiste beschikbaarheid

HS: risico hoofdscenario, TS: risico terugvalscenario

Bijlagen

1 Bronnen

[1] Aanbesteding OB - inschattingen en risico's leveranciers hoofdscenario v2

[2] Begroting modernisering OB, september 2023

[3] Bijlage 3 - Detailplanning Dialoog en Gunningsfase - 26102023

[4] Bijlage 4 - Draaiboek Dialoogfase OB, versie 1.0, 27 oktober 2023

[5] Bijlage 5 - Aanleverformulier - X & Y (NAAM GEGADIGDE)

[6] Bijlage 6 - Use Cases Dialoogfase IT Omzetbelasting IUC22-036 v1.0

[7] Bijlage 7 - Concept Gunningsleidraad IT Omzetbelasting IUC22-036 V1.0

[8] Bijlage 9 - Geheimhoudingsverklaring IT Omzetbelasting IUC22-036

[9] BIJLAGE A - Specificatie van de opdracht IUC22-036, versie 1.0, 27-10-2023

[10] BIT-advies programma EU BTW eCommerce, 22 november 2021

[11] Body of Knowledge screenprint 1, 19-02-2024

[12] Dialoogdocument IT Omzetbelasting IUC17-013, versie 1.0, 27 oktober 2023

[13] Domeinarchitectuur OB 2023, versie 1.7, 04-2023

[14] Enterprise Architectuur Belastingdienst 2023, versie 1.4, 06-2023

[15] FPA-berekening zelfbouw en aanpassing raakvlakken, versie 1.0, 13-09-2023

[16] Herijking DA nav AcICT rapport

[17] Ketenplan Modernisering Omzetbelasting, versie 0.6, 20 december 2019

[18] McKinsey Rapport Kopen of zelf bouwen , versie 1.0, 06-2022

[19] Memo doorlooptijd modernisering OB, versie 0.9, 30-11-2023

[20] Opdrachtbeschrijving validatie hoofd- en terugvalscenario, versie 4, 20-11-2023

[21] Organisatiestructuur en ketensturing OB, 25-09-2023

[22] Pre-Solution architectuur OB, versie 0.13, 22-03-2023

[23] Programmaplan Voortbrenging Pakketoplossing OB, versie 0.2, 16-12-2023

[24] Rapportage marktconsultatie pakketoplossingen omzetbelasting, versie 1.0, 23-06-2021

[25] Risicoregister Modernisering OB (IBS OB-eCommerce-KOR2025) terugvalscenario

[26] Risicoregister Programma Initiatief pakket oplossing_maart2024 v2

[27] Samenvatting interview Persoonsgegevens 20240124

[28] Samenvatting interview Persoonsgegevens en Persoonsgegevens Persoonsgegevens 20240207

[29] Samenvatting interview Persoonsgegevens 20240201

[30] Samenvatting interview Persoonsgegevens 20240208

[31] Samenvatting interview Persoonsgegevens 20240201

[32] Selectieleidraad IT Omzetbelasting IUC22-036, versie 1.0, 15-05-2023

[33] WN Input Noodscenario OB FPA-SIG-Productiviteit 20230713 v0.994 incl snijverlies, 19-02-2024

[34] Bijlage 2 – Briefing, OFF23-806 Modernisering OB

[35] FPA-berekening zelfbouw en aanpassing raakvlakken 20230913 v1.1, versie 20240304

[36] Aanbesteding OB - inschattingen en risico's leveranciers hoofdscenario v3

[37] Rekenmodel risico opslagen hoofd-terugvalscenario

Bijlagen

2 Interviews

Materiedeskundigen IV

- Programmamanager Voortbrenging
 - Persoonsgegevens
- FPA-consultant IT-control
 - Persoonsgegevens
- Architectuur IBS OB
 - Persoonsgegevens
- Teamleiders IBS OB Onderhoud en Modernisering
 - Persoonsgegevens
 - Persoonsgegevens
- Financial control
 - Persoonsgegevens

- IV
 - Persoonsgegevens
 - Persoonsgegevens
- CIO IV&D
 - Persoonsgegevens
- Keten OB
 - Persoonsgegevens
 - Persoonsgegevens

Management-vertegenwoordigers:

Bijlagen

3 Afkortingen

AL – Algemene Leiding

BD – Belastingdienst

BAW – Business Automation Workflow

BTW – Belasting over de Toegevoegde Waarde

CAP – Centrale Administratieve Processen

FPA – Functiepunten Analyse

IBS – Integratie Business Services

IV – Informatievoorziening

NS – Normalized Systems

OB – Omzetbelasting

EVIDEN

Confidential information owned by Eviden SAS, to be used by the recipient only.
This document, or any part of it, may not be reproduced, copied, circulated
and/or distributed nor quoted without prior written approval from Eviden SAS.

© Eviden SAS – Confidential

358214

2026-001-GW68

0063



> Retouradres Postbus 20201 2500 EE 's-Gravenhage

De voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal
Postbus 20018 2500 EA Den Haag

**Directoraat-generaal
Belastingdienst**

Korte Voorhout 7
2511 CW Den Haag
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Inlichtingen
www.minfin.nl

Ons kenmerk

Uw brief (kenmerk)

Datum 7 mei 2024
Betreft Bestuurlijke reactie op definitief BIT-advies
Modernisering Omzetbelasting

Bijlagen:

1. BIT-advies
Modernisering
Omzetbelasting

Geachte voorzitter,

Met deze brief informeer ik uw Kamer over het definitieve advies van het Adviescollege ICT-toetsing (hierna: het Adviescollege) over het programma Modernisering Omzetbelasting. Dit advies heb ik 8 april jl. van het Adviescollege ontvangen. Met deze brief ontvangt u het rapport met de bevindingen van het Adviescollege. Daarnaast ga ik hieronder in op de conclusies uit het rapport en zal ik hierbij aangeven wat de Belastingdienst al heeft ondernomen om opvolging te geven aan de aanbevelingen van het Adviescollege. Via de stand-van-zakenbrief die ik voor het volgende Commissiedebat Belastingdienst zal versturen zal ik u vervolgens op de hoogte houden van de voortgang.

Aanleiding

De ICT-systemen van de omzetbelasting (hierna: OB) zijn verouderd en dringend toe aan modernisering zodat de continuïteit voor de langere termijn wordt geborgd. Door de modernisering ontstaat - op termijn - meer ruimte om verbeteringen door te voeren waardoor de dienstverlening van de Belastingdienst beter kan functioneren. Ook zorgt de modernisering voor meer wendbaarheid van de systemen, waardoor nieuwe wetgeving sneller geïmplementeerd kan worden.

In opdracht van de Belastingdienst zijn door McKinsey de mogelijkheden voor de aanpak van de modernisering onderzocht en is er, naar aanleiding van hun advies, gekozen voor het aanschaffen van een pakketoplossing. Dit betekent dat niet is gekozen om zelf een systeem te bouwen, maar een softwarepakket wordt aangekocht dat vervolgens geïntegreerd wordt met de bestaande ICT-voorzieningen van de Belastingdienst, het zogenaamde 'aangescherpte koop-scenario'. Hierover heb ik uw Kamer geïnformeerd in februari 2023¹ en via de stand-van-zaken-brieven. Dit betreft een groot en complex aankooptraject, dat de volle aandacht van de Belastingdienst heeft. Het streven is nog steeds om dit traject in 2026 afgerond te hebben.

¹ Kamerstukken II 2022/23, 31 066, nr. 1174.

Programma Modernisering Omzetbelasting

Naar aanleiding van het advies van McKinsey is het programma Modernisering Omzetbelasting gestart.

Het programma bestaat uit 5 fasen, namelijk:

- Fase 1: de voorbereidende fase (afgerond in mei 2023).
- Fase 2: de selectiefase (afgerond in augustus 2023).
- Fase 3: de dialoofase (lopende).
- Fase 4: de gunningsfase.
- Fase 5: de implementatiefase.

Op 29 augustus 2023 is met de geselecteerde partijen een concurrentiegericht dialoog gestart. Tijdens deze concurrentiegericht dialoog gaat de Belastingdienst – mede vanwege de complexiteit van de opdracht – al voor de definitieve uitvraag met geselecteerde marktpartijen in gesprek. Dit om de behoeften van de Belastingdienst te verduidelijken bij de marktpartijen, daarmee te komen tot een scherpe behoeftestelling en de leveranciers te helpen bij het ontwikkelen van een oplossing die hieraan voldoet. Deze procedure dient ervoor om een goed begrip te krijgen van wat er nodig is en om de beste oplossing te vinden.

Het programma beoogt in juni 2024 de definitieve uitvraag in de markt te zetten en in november 2024 een besluit te nemen over de definitieve gunning. Het Adviescollege heeft onderzoek gedaan naar het programma. Dit onderzoek vond plaats in de periode van 13 oktober 2023 tot 14 februari 2024. Het advies en de aanbevelingen zal ik hieronder toelichten. Omdat een deel van het onderzoek gelijktijdig liep met het programma zijn een deel van de aanbevelingen al opgepakt door de Belastingdienst. Hieronder zal ik nader ingaan op de bevindingen uit het rapport.

Kern van het advies

Het Adviescollege geeft aan dat de voorbereiding voor de verwerving en inzet van pakketsoftware voor de OB nog onvoldoende is. Volgens het Adviescollege bestaat daarom de kans dat dit verandertraject faalt met als gevolg dat de continuïteit van OB-processen in gevaar kan komen en dat nieuwe wet- en regelgeving nog langere tijd beperkt kan worden doorgevoerd. In haar definitieve advies komt het Adviescollege met drie hoofdconclusies en bijbehorende aanbevelingen. Deze zijn hieronder schematisch weergegeven.

Conclusie	Aanbeveling
A. De behoeftestelling is onvoldoende duidelijk.	1. Maak de behoeftestelling specifiek.
B. De besturing is niet sterk genoeg.	2. Richt de organisatie in zodat sturing gegeven kan worden.
C. De voorbereiding op besluitvorming is onvoldoende zorgvuldig	3. Bereid de besluitvorming goed voor.

De Belastingdienst neemt deze conclusies zeer serieus. Onderstaand zal ik per conclusie en bijbehorende aanbeveling mijn reactie geven. Daarbij worden ook de reeds in gang gezette acties toegelicht.

**Concerndirectie
Informatievoorziening en
Databeheersing**

Ons kenmerk
2024-0000263452

Concretiseren behoeftestelling

Het Adviescollege onderschrijft de keuze van de Belastingdienst voor een aanbesteding via een concurrentiegericht dialoog, maar stelt daarbij dat de vraagstelling onvoldoende is voorbereid. Gedurende de dialoogfase wordt toegewerkt naar een specifiekere behoeftestelling. Hierdoor weten de potentiële leveranciers wat er nodig is, voordat zij een officiële offerte indienen. De Belastingdienst heeft besloten om een extra dialoogronde te houden om de behoeften van de Belastingdienst nog verder te verduidelijken en de leveranciers te helpen bij het ontwikkelen van oplossingen die aan deze behoeften voldoen. Daarmee wordt ook de behoeftestelling specifieker gemaakt. Ook heeft de Belastingdienst aan een extern adviesbureau verzocht om een second opinion te laten uitvoeren op de voorgenomen wijze van gebruik van en integratie met de bestaande ICT-voorzieningen resp. generieke voorzieningen van de Belastingdienst.

De Belastingdienst zal richting de leveranciers helderheid verschaffen over de functionele en niet-functionele kwaliteitseisen, zoals bijvoorbeeld de security-eisen. Dit zodat dit voldoende duidelijk is voor alle leveranciers, aangezien het om een beoogde lange samenwerking gaat.

Met betrekking tot het advies over een fasegewijze implementatiestrategie wordt door de Belastingdienst nog onderzocht of en zo ja welke fasering passend is. Mogelijke migratiescenario's van de omzetbelastingregelingen worden uitgewerkt als uitkomst van de dialoogfase. Hierover zal ik uw Kamer informeren via de eerstvolgende stand-van-zakenbrief die is voorzien voor eind augustus.

Versterken besturing

Het Adviescollege bevestigt dat het moderniseren van de OB een grote opgave is voor de Belastingdienst. Mede daarom doen zij de aanbeveling om de besturing voor dit programma te versterken. De Belastingdienst erkent het belang van een stevige besturing op het programma. De Belastingdienst is momenteel bezig met het aanscherpen van de besturing en neemt hierbij de aanbevelingen van het Adviescollege mee. Voor de zomer zal een stuurgroep op directieureniveau actief zijn. Ook hierover zal ik uw Kamer informeren via de eerstvolgende stand-van-zakenbrief van eind augustus.

Voorbereiding besluitvorming

Het moderniseren van de OB zal – op termijn – leiden tot betere dienstverlening aan bedrijven, snellere implementatie van nieuwe wetgeving en tot meer wendbaarheid van de systemen. Aangezien dit een project voor de lange termijn betreft is zorgvuldige voorbereiding en besluitvorming essentieel. Het Adviescollege doet daarom de aanbeveling om een realistische planning te presenteren met ruimte voor tegenvallers. Dit wordt door de Belastingdienst opgevolgd. Deze planning wordt samen met de te selecteren leverancier voorafgaand aan de implementatie verder verfijnd. De definitieve planning zal conform het door de Belastingdienst gehanteerde risico-opslagmodel ruimte bieden voor onverwachte gebeurtenissen.

Het Adviescollege adviseert daarnaast om ook een Plan B te hebben, dat ook als toetsinstrument kan worden gebruikt. De Belastingdienst heeft eerder al zelfbouw als terugvaloptie vastgesteld, voor het geval er geen geschikte pakketoplossing is. Dit plan zal nader worden uitgewerkt en ook daar zal ik uw Kamer nader over informeren via de stand-van-zakenbrief van eind augustus.

**Concerndirectie
Informatievoorziening en
Databeheersing**

Ons kenmerk
2024-0000263452

Tot slot

Bepaalde onderdelen van het adviesrapport worden niet openbaargemaakt aangezien het een lopende aanbesteding betreft. Dit geldt voor de onderdelen waarbij openbaarmaking mogelijk tot verstoringen in de aanbestedingsprocedure kan zorgen.

Ik dank het Adviescollege voor de verrichte werkzaamheden en het opgestelde advies en ik neem de adviezen en aanbevelingen zeer serieus. Via de stand-van-zakenbrieven zal ik uw Kamer blijven informeren over de voortgang van de modernisering OB en de aanbesteding van het nieuwe systeem.

Hoogachtend,

de staatssecretaris van Financiën - Fiscaliteit en Belastingdienst,

Marnix L.A. van Rij

Memorandum

Aan IUC BD – Team ICT
Van Greenberg Traurig Amsterdam
Datum 13 May 2024
Betreft Advies Concurrentiegericht dialogoog “IT Omzetbelasting”

Samenvatting

In dit memorandum geven wij ons beknopt advies over de aan ons voorgelegde concept overeenkomst met contractnummer IUC 022-036 (de Overeenkomst) en het daar bijbehorende concept Prijzenformulier van de Concurrentiegericht dialogoog “IT Omzetbelasting”.

Conclusies en advies

In de kern luiden onze conclusies en advies¹ als volgt:

1. De overeenkomst is op deze gebieden van goede kwaliteit (tussen de 7 en de 8). Onze aanbevelingen en mark up van de Overeenkomst en de ICT Begrippen (de definities) zijn daarom vrij beperkt. Niettemin zit daarbij een aantal belangrijke verbeteringen en comments (om te komen tot een 9). Alle groen gemarkeerde passages in de mark up zijn inmiddels met u besproken. In het gesprek heeft u ons laten weten dat geen nader advies nodig is op de door ons naar voren gebrachte punten.
2. Niet alles in de Overeenkomst is realistisch en haalbaar. Als vertrekpunt voor de dialooggesprekken zijn deze minder realistische en haalbare delen prima, maar wij adviseren deze aan te scherpen voordat de definitieve documenten worden toegezonden aan de geselecteerde Gegadigden.

¹ In dit memorandum hebben wij zoveel mogelijk aangesloten bij begrippen die gedefinieerd zijn in de ICT Begrippenlijst.

3. Wat betreft privacyaspecten bevatten de documenten een paar eisen waarmee de Belastingdienst zich nodeloos beperkt en klem zet voor de toekomst.
4. De Specificatie van de opdracht is op onderdelen vaag/ruim/open. Dat kan en moet concreter, maar wellicht dat dit inmiddels op basis van de dialooggesprekken is of wordt gedaan. Desgewenst kunnen met u bespreken of er aanleiding is voor (vervolg)advies op dit punt.
5. In de Specificatie wordt regelmatig verwezen naar de huidige stand van zaken. Dat is begrijpelijk maar welbeschouwd doorgaans minder relevant. Naar onze mening zou de Belastingdienst concreter moeten aangeven wat zij van Opdrachtnemer verwacht.
6. Wat het aanbestedingsrecht betreft moet nadere aandacht worden besteed aan het vereiste dat voor elk redelijk geïnformeerde en oplettende inschrijver duidelijk moet zijn wat wordt verwacht (o.m. zorgvuldigheids- en transparantiebeginsel) en hoe wordt beoordeeld en geverifieerd (o.m. gelijkheidsbeginsel). Eveneens adviseren wij om te voorzien in een verificatieprocedure (PoC of proefperiode) in combinatie met een wachtkamerregeling om te voorkomen dat de Belastingdienst onverhoopt na 3 maanden moet constateren dat de Gegadigde niet in staat is om de Overeenkomst uit te voeren en opnieuw zal moeten aanbesteden.
7. Het Prijzenformulier mist een voorblad met een duidelijke invulinstructie en een toelichting per sheet. Wij bevelen aan de hoofdlijnen en uitgangspunten van het Prijzenformulier in een voorblad op te nemen, zodat de toelichting per sheet slechts een aanvulling is voor de specifieke sheet. Wij missen een duidelijke functie van de 'Vergelijkingsprijs' in de eerste sheet (Samenvatting) en bevelen daarom aan hoofdstuk 7 van Bijlage A (Specificatie van de opdracht) in de definitieve versie aan te scherpen.

In dit memorandum zullen wij allereerst enkele algemene aandachtspunten geven en daarna lichten wij per document op hoofdlijnen de bovengenoemde belangrijkste bevindingen toe.

1. Inleiding

1.1. De Belastingdienst verzocht ons om te adviseren over de Concurrentiegerichtte dialoog "IT Omzetbelasting", zoals omschreven in de stukken die u ons zond per e-mails van 28 maart 2024, 07.49 uur en 28 maart 2024, 12:49.² Conform uw opdracht van 13 maart 2024 betreft het advies:

- a. een review/second opinion op de concept Overeenkomst en het concept Prijzenformulier; en
- b. proactief advies op de overige gedeelde stukken die worden gedeeld om aan voorgaand punt te kunnen voldoen.

1.2. U heeft ons verzocht de belangrijkste adviezen op te nemen in dit memorandum.. Bij onze advisering beoordeelden wij de stukken op de volgende rechtsterreinen:

- a. Aanbestedingsrecht;
- b. Algemeen contractenrecht;
- c. IT recht; en
- d. Privacy recht (voldoen aan (U)AVG).

Omdat tussen ontvangst van de stukken en de gewenste datum van advies slechts 4 werkdagen zitten en u advies op hoofdlijnen wenst, hebben wij geen aandacht besteed aan verkeerde (kruis) verwijzingen, taal en lay-out.

1.3. U heeft aangegeven dat u ons toegezonden documenten de versies betreffen waarmee de dialoog is gestart. Dit betekent dat de tussen de Belastingdienst en de drie Gegadigden gewisselde informatie in de dialooggesprekken niet is verwerkt in de aan ons voorgelegde documenten. Om die reden hebben wij slechts beperkt gekeken naar Bijlage A (Specificatie van de opdracht) en de concept Gunningsleidraad.

² De volgende documenten zijn aan ons voorgelegd: (i) het Dialoogdocument IT Omzetbelasting V1.1; (ii) Bijlage 7 Concept Gunningsleidraad IT Omzetbelasting IUC22-036 V1.0; (iii) Bijlage 1 – Begrippenlijst Dialoogfase V1.0 incl Housing; (iv) Overeenkomst IUC22-036 OB 0.9 herziene versie incl housing; (v) Concept Prijzenformulier IT Omzetbelasting; (vi) Bijlage A – Specificatie van de opdracht V1.0; en (vii) Bijlage E – Verwerkersovereenkomst OB Oplossing 0.1.

- 1.4. Als bijlagen bij dit memo zijn – indien van toepassing – de detailopmerkingen per document opgenomen. Deze detailopmerkingen bestaan voornamelijk uit: (i) vragen, die mogelijk nopen tot verduidelijking en/of aanpassing; en (ii) suggesties, van tekstuele of inhoudelijke aard.

2. Algemene aandachtspunten

- 2.1. Naast het verzoek om een second opinion uit te voeren op de concept Overeenkomst en het concept Prijzenformulier heeft u aangegeven prijs te stellen op proactief advies onzerzijds op de overige door u met ons gedeelde documenten. De belangrijkste aandachtspunten die wij zien op basis van de met ons gedeelde documenten nemen wij hierna op.

- 2.2. De Belastingdienst is verplicht zorgvuldig en transparant te zijn in de vormgeving van de eisen en wensen die worden gesteld en de wijze waarop deze worden beoordeeld. Een en ander is ook van belang om een gelijk speelveld tussen de Gegadigden te (kunnen) borgen. In dat kader hebben wij de volgende opmerkingen die aandacht behoeven:

- Bijlage A (Specificatie van de opdracht) is op onderdelen vaag. Normen zijn ruim en/of open en soms voor meerderlei uitleg vatbaar. Het is van belang dat Gunnings- en Uitvoeringseisen voor elke Gegadigde eenduidig zijn en dat de bedoeling van de Belastingdienst duidelijk is. Enkele concrete voorbeelden treft u aan in paragraaf 3 (concept Overeenkomst) van dit memo.
- In het Dialoogdocument en de Gunningsleidraad worden het gunningscriterium en de beoordeling van de Wensen genoemd, maar is een en ander niet uitgewerkt. Door de Belastingdienst is aangegeven dat de Wensen en de beoordeling ook nog niet volledig zijn uitgewerkt. Dit zien wij als een risico gelet op de planning van de Belastingdienst waarbij de definitieve Aanbestedingsstukken op 29 april 2024 aan Gegadigden worden toegestuurd. Ook missen wij in hoofdstuk 4 van het Dialoogdocument en hoofdstukken 4 en 5 van de Gunningsleidraad de 'spelregels' voor de Wensen. Concreet is ons inziens gewenst dat wordt opgenomen dat een beantwoording van Wensen niet tegenstrijdig aan Gunnings- en Uitvoeringseisen mag zijn. Indien dat wel het geval is, levert dat ons inziens een voorwaardelijke Inschrijving op welke leidt tot ongeldigheid. Het is van belang dat een dergelijke sanctie duidelijk is

opgenomen. Dit geldt ook voor het duidelijk voorschrijven van een lettertype – en grootte inclusief sanctie. Eveneens moet aandacht worden besteed aan het feit dat de beantwoording van de Wensen, voor zover de Belastingdienst de invulling c.q. realisatie daarvan wenselijk acht, is inbegrepen in de prijsstelling van Gegadigde en dat de Belastingdienst Gegadigde hier aan kan houden tijdens de uitvoering van de Overeenkomst. Tot slot merken wij op dit punt op dat de in hoofdstuk 4 van de Gunningsleidraad opgenomen wijze van vervangen van leden in geval van ontbreken van consensus ons uiterst kwetsbaar voorkomt. Om te voorkomen dat sprake is van vooringenomenheid of discussie ten aanzien van een of meer leden van de beoordelingscommissie hebben wij een sterke voorkeur om in genoemde uitzonderlijke situatie de (her)beoordeling door een volledig nieuwe beoordelingscommissie uit te laten voeren.

- In paragraaf 4.2 van het Dialoogdocument staat: *“Voor alle Gunningseisen geldt dat deze tijdens de looptijd van de Overeenkomst door de Aanbestedende dienst beoordeeld kunnen worden op hun conformiteit.”* en *“Voor alle Uitvoeringseisen geldt dat, indien de Aanbestedende dienst daar aanleiding toe ziet, geverifieerd kan worden in hoeverre de Inschrijver in staat is om aan de Uitvoeringseisen te voldoen. Indien uit de verificatie blijkt dat hier bij de uitvoering van de opdracht niet aan voldaan kan worden, wordt de Inschrijving terzijde gelegd.”* Ons inziens lijkt het moment van verificatie hier te zijn omgedraaid. Het ligt eerder voor de hand dat verificatie van eisen waar ten tijde van de inschrijving aan moet zijn voldaan, voor sluiting van de Overeenkomst worden geverifieerd en dat Uitvoeringseisen worden geverifieerd tijdens de looptijd van de Overeenkomst.

In de Gunningsleidraad wordt vervolgens aangegeven dat de bewijsstukken van de verificatiefase (paragraaf 5.2.2) nog niet bekend zijn. Wij gaan ervan uit dat de meer standaard bewijsstukken reeds zijn geverifieerd in de selectiefase. Het is ons niet helder wat hiermee wordt bedoeld, maar wij wijzen er op dat het voor Gegadigden op het moment van inschrijving duidelijk moet zijn waaraan de Inschrijving moet voldoen en op welke wijze dit wordt getoetst.

- 2.3. Er lijkt niet te zijn voorzien in een meer uitgebreide *proof of concept*, en/of proefperiode en/of een wachtkamersystematiek. Dit brengt ons inziens onnodige risico's met zich. Enerzijds wordt de Belastingdienst dan mogelijk onnodig geconfronteerd met de noodzaak van een nieuwe aanbesteding alvorens een OB Oplossing met een andere dienstverlener kan worden gerealiseerd. Anderzijds bestaat het risico dat (te lang) wordt 'doorgemodderd' met de gecontracteerde Opdrachtnemer, simpelweg omdat er geen alternatief beschikbaar is.

Wij adviseren daarom om pas tot definitieve gunning van de Overeenkomst over te gaan indien de Gegadigde aan wie voorlopig is gegund (economisch meest voordelige inschrijving) heeft voldaan aan een verificatie van de OB Oplossing. Wij kunnen ons voorstellen dat de Belastingdienst hiervoor enkele *use cases* definieert welke binnen bijvoorbeeld uiterlijk 3 tot 6 maanden na voorlopige gunning moeten zijn gerealiseerd. Indien de Gegadigde vervolgens niet voldoet, kan de voorlopige gunning worden ingetrokken en kan aan de als nummer 2 in de rangorde geëindigde Gegadigde voorlopig wordt gegund. Een en ander vergt uiteraard ook uitwerking in een wachtkamer en aanpassen van de gestanddoeningstermijn van de Inschrijving, al dan niet in combinatie met een wachtkamervergoeding. Een alternatief kan zijn om te werken met een ontbindende voorwaarde of een separate voorovereenkomst voor de verificatieperiode in combinatie met een wachtkamer.

- 2.4. In Bijlage A (Specificatie van de opdracht) staat de volgende Gunningseis 137: *"Inschrijver dient akkoord te gaan met het gekozen pakket (brons, zilver of goud) zoals gespecificeerd in het Dialoogdocument onder paragraaf 3.5 en de daarbij behorende Bijlagen en dient zich te houden aan de daaraan gekoppelde inhoudelijke voorwaarden, zoals uiteengezet in de bijbehorende Overeenkomst. Het niet nakomen van deze voorwaarden kan leiden tot diskwalificatie van de Inschrijving."*

Uit paragraaf 3.5 van het Dialoogdocument was ons niet helder op welke wijze deze keuze gemaakt zou worden door een Gegadigde en in hoeverre daarmee het gelijke speelveld tussen Gegadigden is geborgd. Uit een telefonische toelichting van de Belastingdienst blijkt dat deze keuze een onderdeel wordt van de gunningsmethodiek in de vorm van een fictieve korting op de totaalprijs of een kwalitatieve Wens. Wat ons betreft zijn beide opties denkbaar, mits deze goed zijn uitgewerkt en de waarde van het

subgunningscriterium in verhouding staat tot de overige Wensen (en aldus niet leidt tot bevoordeling van een specifieke Gegadigde).

- 2.5. In artikel 37 van de concept Overeenkomst wordt beperkt aandacht besteed aan Retransitie. Een goede uitwerking van exitscenario's ontbreekt. Er zijn immers verschillende redenen waarom sprake is van een exit (Retransitie), uiteenlopend van vroegtijdige ontbinding wegens niet-nakoming of het niet verlengen van de Overeenkomst op grond van de Belastingdienst moverende redenen, tot het van rechtswege eindigen aan het einde van de looptijd. Elke situatie noopt (mogelijk) tot de uitwerking van een concreet exitscenario. Daarbij is het ook aan te bevelen om Gegadigden op voorhand vast een aantal minimeisen per scenario mee te geven en hier een vaste prijs (in het Prijzenformulier) voor te laten opgeven. Dit voorkomt dat de Belastingdienst op een later moment geconfronteerd wordt met onnodig hoge kosten voor zaken die minimaal bij een exit/Retransitie dienen te geschieden.

3. Concept Overeenkomst

- 3.1. De detailopmerkingen, inclusief vragen en suggesties, zijn opgenomen in het document '2024.04.04 BD Overeenkomst IUC22-306 OB 0.9 herziene versie incl housing (mark up GT)'.
- 3.2. Hierna noemen we puntsgewijs een aantal aspecten die ons inziens met name nopen tot nadere uitwerking in en/of aanpassing van de Overeenkomst. Wij zijn uiteraard bereid deze in een gesprek met u toe te lichten.
- 3.3. De belangrijke verbeteringen en comments (om te komen tot een rapportcijfer 9) die wij opnamen in de mark up betreffen onder meer:
- a. aansprakelijkheid;
 - b. acceptatie van de totale OB Oplossing en ontbinding;
 - c. opzegging *for convenience*
 - d. fatale data, planning, doorlooptijden;
 - e. uitsluiten van recht van Opdrachtnemer om te beëindigen wegens gewichtige redenen;
 - f. verlengen van de Overeenkomst;
 - g. IPR;

- h. SLA;
- i. informatie na datalek; en
- j. transfer van data naar VS;
- k. een aantal bepalingen waarvan de betekenis onduidelijk is.

3.4. De Overeenkomst is op onderdelen niet realistisch en niet haalbaar. Wij adviseren deze passages, mede naar aanleiding van input uit de dialooggesprekken aan te passen. Wij noemen de volgende voorbeelden:

- Benchmarking – te ruime mogelijkheden. Wij adviseren dit te beperken in tijd en aantal. Bijvoorbeeld voor het eerst na 3 jaar (de concurrentiegerichtte dialoog is als het ware al de eerste benchmark) en daarna eenmaal per 3 jaar. Zie de comments in onze mark up van de Overeenkomst.
- Verlengen van de Overeenkomst met 5 x 2 jaar. Twee jaar is te kort met het oog op tijd die nodig is voor vervanging. Dit geeft teveel onrust. Tweemaal een periode van 5 jaar lijkt ons meer voor de hand te liggen.
- Garanties – deze zijn wel heel erg uitgebreid en betreffen ook vaak primaire verplichtingen. Voorbeelden: artikelen 17.1.2, 17.1.4, 17.1.7, 17.1.10 en 17.2.5. Op basis van de dialooggesprekken kan een en ander nog worden aangepast, voor zover Gegadigden er een punt van hebben gemaakt. Maar het schaadt niet.
- Procedure Gegevensvordering – veel van de verplichtingen zal de Opdrachtnemer niet kunnen nakomen. Voorbeelden: artikelen 25.2, 25.3 onderdeel d en 25.6. Het schaadt niet maar is wel nogal naïef.
- Geen transfer buiten EU – artikel 24.2. Zie de comments in onze mark up van de Overeenkomst.

3.5. De Overeenkomst (en Bijlage A Specificatie van de opdracht welke daar deel van uitmaakt) is op onderdelen vaag en normen zijn (te) ruim en soms voor meerderlei uitleg vatbaar. Concrete voorbeelden hiervan zijn begrippen als: *beter, minder, meer, goed, significant, gereduceerd, hoger, verbeteren, sneller, eenvoudig, schaalbaar, juist*. Dit zijn allemaal open normen, vaak zonder referentiepunt. Op basis hiervan is niet vast te stellen wat de

Belastingdienst kan en mag verwachten. Dat kan en moet her en der concreter.

- 3.6. De Overeenkomst (en Bijlage A Specificatie van de opdracht, welke daar deel van uitmaakt) verwijst meermaals naar de *huidige stand van zaken*. Dat is begrijpelijk maar welbeschouwd doorgaans minder relevant. Je zou verwachten dat in de Overeenkomst en de Specificatie precies staat wat de Belastingdienst eist, zonder het huidige landschap erbij te betrekken. Het lijkt nu op het kopen van een nieuwe Audi Q3 en vervolgens aan de verkoper te vragen op welke onderdelen deze beter, sneller en betrouwbaarder is dan de Citroen 2CV uit 1970 die de koper vandaag rijdt, en daaraan (bijvoorbeeld) als eis toe te voegen dat de Audi harder moet kunnen rijden dan de 2CV. Maar dus niet hoeveel harder. Concrete voorbeelden hiervan zijn:
- Considerans (Overwegende dat) van de Overeenkomst: eerste bullet systeemcrashes envierde bullet. Dit kan de Specificatie juist verwateren, zeker als die nog wijzigt (zie ook artikel 2.1).
 - Paragraaf 1.3 van Bijlage A (Specificatie van de opdracht): de meetbaarheid van beoogde effecten verwatert eveneens de specificatie van de opdracht. Het gaat er niet om in hoeverre de OB Oplossing beter wordt dan de huidige situatie; het gaat er om dat de OB Oplossing volledig voldoet aan de eisen die de Belastingdienst stelt aan de OB Oplossing (resultaatverplichting).
- 3.7. In artikel 36 van de concept Overeenkomst is bepaald dat de Belastingdienst in alle gevallen waarin hij gerechtigd is de Overeenkomst (gedeeltelijk) te ontbinden, deze eveneens (gedeeltelijk) kan opzeggen. In geval van opzegging zou er dan conform artikel 36.4 de mogelijkheid zijn voor een redelijke vergoeding. Wij adviseren om ontbinding en opzegging gescheiden te houden naar analogie van de systematiek in het Burgerlijk Wetboek. In aanvulling op de in de Overeenkomst opgenomen gronden voor (gedeeltelijke) ontbinding stellen wij voor een algemene bevoegdheid op te nemen waarbij de Belastingdienst de Overeenkomst *for convenience* kan opzeggen en waarbij de redelijke vergoeding in elk geval een aantal kosten uitsluit.

4. Concept Verwerkersovereenkomst (privacy)

- 4.1. In de Verwerkersovereenkomst hebben wij (i) verschillende bepalingen bijgewerkt, (ii) een aantal verplichte aanvullingen op basis van artikel 28 AVG doorgevoerd, en (iii) een heldere doelbindingsbepaling toegevoegd met doeleinden waarvoor de Opdrachtnemer persoonsgegevens (uitsluitend) mag verwerken. Deze detailopmerkingen zijn opgenomen in het document '2024.04.04 BD Bijlage E - Verwerkersovereenkomst OB Oplossing 0.1 (mark up GT)'.
- 4.2. Wat betreft privacy-aspecten bevatten de documenten een paar eisen waarmee de Belastingdienst zich nodeloos beperkt en klem zet voor de toekomst. Enkele concrete voorbeelden zijn:
- De eis in artikel 17.1.4 van de concept Overeenkomst dat persoonsgegevens alleen binnen de EER mogen worden verwerkt. Deze bepaling is in haar huidige vorm te strikt. Bovendien menen wij dat de Belastingdienst hier niet bij is gebaat, zeker in het geval in de toekomst een transitie naar de cloud plaatsvindt. Hyperscalers (zoals Microsoft, Google, AWS) hebben hun security operations vaak in de Verenigde Staten staan. Zelfs als de primaire opslaglocatie in de EU staat, geven hyperscalers uit veiligheidsoverwegingen – die zeker ook in het belang van de Belastingdienst zijn – beperkt metadata door aan hun security operations in de VS. Dat gebeurt veelal op gepseudonimiseerde wijze. Wij stellen voor om de bepaling daarom te wijzigen in lijn met het bovenstaande waarbij primaire verwerking binnen de EER plaatsvindt, maar er ook ruimte is voor verwerking buiten de EER voor zover dat in lijn gebeurt met de doorgiftheregels van Hoofdstuk V van de AVG. Dit is in lijn met de raamovereenkomsten die de Nederlandse Staat heeft gesloten met Microsoft, Google en AWS, alsmede afspraken tussen het NCSC en Microsoft, en met het Rijksbreed Cloudbeleid.
 - Een aan artikel 17.1.4 gerelateerde bepaling is artikel 24.2 van de concept Overeenkomst. Dit artikel bepaalt dat doorgifte op basis van SCC's niet mogelijk is indien een land geen voldoende beschermingsniveau (meer) biedt. Deze bepaling kan in de toekomst problematisch zijn. Bijvoorbeeld in het geval van een Schrems III, waarbij het adequaatheidsbesluit t.a.v. de Verenigde Staten wordt vernietigd door het HvJ. De mogelijkheid om gegevens op basis van SCC door te blijven geven mits aanvullende

passende waarborgen worden genomen is dan namelijk uitgesloten. Zie in dit kader ook Gunningseis 132 waarin doorgifte naar de Verenigde Staten mogelijk is op basis van het EU-US Data Privacy Framework: "Gegevens worden verwerkt in lidstaten van de EU of een land met een door de EU goedgekeurd beveiligingsniveau. Gegevens van de Belastingdienst verlaten deze landen niet." Die Gunningseis is dus te beperkend.

- Wat betreft Gunningseis 133 merken wij het volgende op. Gunningseis 133 luidt *"Indien de Opdrachtnemer of één van zijn Onderaannemers een eigenaar buiten de EU heeft dan zijn maatregelen getroffen zodat (Persoons)gegevens alleen conform de in de EU geldige wetgeving aan overheidspartijen in andere landen ter beschikking gesteld kunnen worden. Er wordt inzage gegeven in welke partijen inzage in de Gegevens kunnen eisen. Indien Gegevens buiten de EU of EU goedgekeurde landen gedeeld worden, dan wordt gebruik gemaakt van Standard Contractual Clauses"*. Wij vragen ons af wat precies wordt bedoeld met het treffen van maatregelen. Zijn dit maatregelen die het de Opdrachtnemer technisch onmogelijk maakt om te voldoen aan een verzoek (zoals versleuteling van gegevens tijdens rust, in transport en tijdens gebruik)? Deze bepaling lijkt voornamelijk te zijn ingegeven vanuit wetgeving, zoals de welbekende Cloud Act. Wij schreven eerder (publiekelijk beschikbaar) memo³ voor het NCSC over de Cloud Act waaruit blijkt dat ook EU entiteiten onder het bereik van de Cloud Act kunnen vallen en dat het *ringfencen* van een EU entiteit tegen de Cloud Act een forse opgave is. In dat licht bespreken wij graag de achtergrond (en noodzaak) van deze Gunningseis met u.

5. Concept Prijzenformulier

- 5.1. Er zijn geen detailopmerkingen opgenomen in het Exceldocument 'Concept Prijzenformulier IT Omzetbelasting'
- 5.2. Het Prijzenformulier mist een voorblad met een duidelijke invulinstructie en een toelichting per sheet. Ook indien een dergelijke toelichting wordt gegeven in de definitieve gunningsleidraad of een ander separaat document, bevelen wij aan de hoofdlijnen en uitgangspunten van het Prijzenformulier (ook) in een voorblad op te nemen. De toelichting per specifieke sheet is dan een

³ <https://www.ncsc.nl/binaries/ncsc/documenten/publicaties/2022/augustus/16/cloud-act-memo/Cloud+Act+Memo+Final.pdf>.

aanvulling specifiek voor die post. Daarbij merken wij nog op dat de benaming in de Samenvatting niet geheel overeenstemt met de namen die aan sheets 1 tot en met 15 zijn gegeven. Het heeft de voorkeur om dit recht te trekken.

- 5.3. In het Dialoogdocument hebben wij niet kunnen terugvinden wat de functie van het Prijzenformulier is (anders dan dat de prijs voor 30% meeweegt). Wij maken uit de opbouw van het Prijzenformulier op dat de 'Vergelijkingsprijs' op de eerste sheet (Samenvatting) een optelsom is van sheets 1 tot en met 15. Maar wij missen een duidelijke functie van de 'Vergelijkingsprijs' in de eerste sheet (Samenvatting). In Bijlage A (Specificatie van de opdracht) zijn enkele minimeisen gesteld en is een korte toelichting gegeven. Wij raden zeer aan om Hoofdstuk 7 van Bijlage A in zijn definitieve vorm aan te scherpen, zodat duidelijk is dat sprake is van fixed price, fixed time, fixed result. Het moet niet enkel gaan om een vergelijkingsprijs, maar de optelsom op de sheet 'Samenvatting' moet de vaste totaalprijs zijn voor de resultaatsverplichting, bestaande uit (Acceptatie van) een volledig werkende OB oplossing binnen de gestelde Fatale termijn(en).

6. Concept Begrippenlijst

- 6.1. Wij hebben onze suggesties opgenomen in het document '2024.04.04 BD Bijlage 1 - Begrippenlijst Dialoofase V1.0 incl Housing (markup GT)'.

7. Slotopmerkingen

- 7.1. Deze review is uitgevoerd zonder dat de definitieve documenten – zoals gewijzigd naar aanleiding van de gevoerde dialooggesprekken – aan ons ter beschikking zijn gesteld. Wij hebben ons daarom voor de review van de concept Overeenkomst IT Omzetbelasting gebaseerd op Bijlage A (Specificatie van de opdracht) zoals deze luidde bij aanvang van de dialoog. Met name het ontbreken van de definitieve Bijlage A (Specificatie van de opdracht), Wensen en de uitgewerkte gunnings- en beoordelingscriteria hebben wellicht geleid tot onnodige opmerkingen, dan wel nopen mogelijk tot aanpassing van de overeenkomst op onderdelen. Desgewenst zijn wij bereid u van (vervolg)advies te voorzien.