



Bijlage:

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

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

Deel 1:

Tijdlijn en nota's niveau staatssecretaris

Inventarislijst

Deel 1: Tijdlijn en nota's niveau staatssecretaris

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

Deel 2: Onderzoeken, adviezen en reeds openbare documentatie

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

Deel 3: onderliggende stukken chronologische volgorde

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

360183	25.	11-03-2022	Voortgangsinformatie nr. 2 Aanpak OB-systemen
360184	26.	30-03-2022	Voortgangsinformatie nr. 3 Aanpak OB-systemen
358540	27.	08-04-2022	Bijlage 3d Reactie KI&S Keten Interactie
358539	28.	08-04-2022	Bijlage 3c Reactie IV
360185	29.	14-04-2022	Voortgangsinformatie nr. 4 Aanpak OB-systemen
360186	30.	28-04-2022	Voortgangsinformatie nr. 5 Aanpak OB-systemen
360187	31.	24-05-2022	Voortgangsinformatie nr. 6 Aanpak OB-systemen
360188	32.	23-06-2022	Voortgangsinformatie nr. 7 Aanpak OB-systemen
358541	33.	01-07-2022	Bijlage 3 Advies CIO
360189	34.	28-07-2022	Voortgangsinformatie nr. 8 Aanpak OB-systemen
358534	35.	04-08-2022	Make or Buy
360190	36.	31-08-2022	Voortgangsinformatie nr. 9 Aanpak OB-systemen
358532	37.	14-09-2022	Verslag ALBD 31-8-2022
360191	38.	28-09-2022	Voortgangsinformatie nr. 10 Aanpak OB-systemen
360192	39.	26-10-2022	Voortgangsinformatie nr. 11 Aanpak OB-systemen
360193	40.	28-11-2022	Voortgangsinformatie nr. 12 Aanpak OB-systemen
360194	41.	20-12-2022	Voortgangsinformatie nr. 13 Aanpak OB-systemen
358399	42.	23-01-2023	Notitie Besturing OB-domein
360195	43.	30-01-2023	Voortgangsinformatie nr. 14 Aanpak OB-systemen
358211	44.	22-03-2023	Mogelijkheid tot bredere inzet pakketoplossingen binnen Aanbesteding Omzetbelasting
360196	45.	27-02-2023	Voortgangsinformatie nr. 15 Aanpak OB-systemen
358212	46.	24-03-2023	Contractduur Aanbesteding
360197	47.	31-03-2023	Voortgangsinformatie nr. 16 Aanpak OB-systemen
360198	48.	01-05-2023	Voortgangsinformatie nr. 17 Aanpak OB-systemen
358207	49.	31-05-2023	Begrippenlijst Selectieleidraad IT Omzetbelasting
358210	50.	31-05-2023	Selectieleidraad IT Omzetbelasting
360199	51.	08-06-2023	Voortgangsinformatie nr. 18 Aanpak OB-systemen
360200	52.	30-06-2023	Voortgangsinformatie nr. 19 Aanpak OB-systemen
358314	53.	04-08-2023	Verlenging verificatiefase selectie pakketoplossing OB
358313	54.	04-08-2023	Plan van aanpak en planning dialoofase
360179	55.	07-08-2023	Voortgangsinformatie nr. 20 Aanpak OB-systemen
360213	56.	31-08-2023	Voortgangsinformatie nr. 21 Aanpak OB-systemen
358220	57.	29-08-2023	Voortgangsinformatie nr.22 Aanpak OB-systemen
360180	58.	07-11-2023	Voortgangsinformatie nr. 23 Aanpak OB-systemen
360181	59.	30-11-2023	Voortgangsinformatie nr. 24 Aanpak OB-systemen
360201	60.	12-01-2024	Voortgangsinformatie nr. 25 Aanpak OB-systemen
360202	61.	13-02-2024	Voortgangsinformatie nr. 26 Aanpak OB-systemen
358400	62.	12-03-2024	Voortgangsinformatie nr. 27 Aanpak OB-systemen
358423	63.	08-04-2024	Status & Voortgang aanbestedingstraject Pakketoplossing OB
358303	64.	09-04-2024	Gesprekverslag overleg Kernteam Veranderopgave OB
358213	65.	17-04-2024	Objectiveringsonderzoek Eviden
358304	66.	19-04-2024	Gesprekverslag overleg Ketenbestuur OB
358217	67.	20-04-2024	Voortgangsinformatie nr. 28 Aanpak OB-systemen
360205	68.	04-06-2024	Voortgangsinformatie nr. 29 Aanpak OB-systemen
358401	69.	20-06-2024	Aanbiedingsformulier BBDDTBD besturing OB
358209	70.	24-06-2024	Gunningsleidraad IT Omzetbelasting
360206	71.	05-07-2024	Voortgangsinformatie nr. 30 Aanpak OB-systemen
358208	72.	09-07-2024	Concurrentiegericht Dialoog IT Omzetbelasting
360207	73.	15-10-2024	Voortgangsinformatie nr. 31 Aanpak OB-systemen
358218	74.	14-01-2025	Voortgangsinformatie nr. 32 Aanpak OB-systemen
360210	75.	20-03-2025	Voortgangsinformatie nr. 33 Aanpak OB-systemen
358219	76.	21-07-2025	Voortgangsinformatie nr. 34 Aanpak OB-systemen
358316	77.	02-12-2025	Exceptie register planning programma pakketoplossing
358315	78.	20-02-2026	Nota herijking planning Stuurgroep Modernisering OB

Tijdslijn informeren Kamer inzake omzetbelasting

Datum	Soort	Titel	Boodschap	Link
2025				
11-12-2025	Kamerbrief	Kamerbrief bij aanbieding Jaarplan 2026 Belastingdienst	Zo worden er in 2026 verdere stappen gezet om het systeem voor de omzetbelasting (OB) te vervangen. In 2026 wordt als eerste het proces geïmplementeerd voor de VAT-refund (btw-teruggave in Nederland voor internationale ondernemers in Nederland).	Kamerbrief bij aanbieding Jaarplan 2026 Belastingdienst Kamerstuk Rijksoverheid.nl Jaarplan 2026
13-11-2025	Kamerbrief	Stand-van-zakenbrief Belastingdienst – Bijlage actuele onderwerpen, moties en toezeggingen	In 2020 is een moderniseringstraject gestart om het sterk verouderde omzetbelasting (OB)- systeem te vervangen. Uw Kamer is via verschillende brieven geïnformeerd dat na zorgvuldige analyse is besloten tot het implementeren van een pakketoplossing. 15 In maart 2025 is het aanbestedingstraject afgerond en is het contract met de geselecteerde leverancier ondertekend. In de planning zijn de volgende tijdslijnen vastgelegd voor de implementatie van de OB-processen in het pakket Gentax:	Kamerbrief stand-van-zaken Belastingdienst 2025 Kamerstuk Rijksoverheid.nl
17-09-2025	Bijlage bij Kamerbrief	Overzicht uitvoerbaarheid Belastingdienst 2025	De keten omzetbelasting maakt gebruik van een verouderd IT-landschap waarin structuurwijzigingen niet mogelijk zijn. In maart 2025 is het contract getekend voor een pakketoplossing voor de modernisering van de omzetbelasting. Recent is de definitieve planning vastgesteld voor het overzetten van bestaande processen naar de nieuwe omgeving: medio 2026 VAT-refund, medio 2027 Binnenlandse omzetbelasting, intracommunautaire processen en de NL-KOR (kleine ondernemersregeling) en medio 2028 EU BTW e-commerce/	Overzicht uitvoerbaarheid Belastingdienst 2025 Tweede Kamer der Staten-Generaal

			One Stop Shop, EU-KOR. De belangrijkste beleidsopgaven naast deze modernisering zijn de implementatie van het Europese pakket Vat in the Digital Age (Vida) en de ondersteuning van EU btw e-commerce tot aan de implementatie binnen de genoemde pakketoplossing.	
13-03-2025	Verslag	Verslag van een commissiedebat, gehouden op 13 maart 2025, over belastingdienst	“Ik heb bij een vorig debat gezegd dat er 4 maart een uitspraak zou zijn over een aanbesteding rondom het btw-systeem. Die rechtszaak is uiteindelijk in ons voordeel besloten. Wij kunnen nu gaan gunnen aan het programma van Fast Enterprises, GenTax, wat in verschillende Europese landen wordt gebruikt voor btw-inning.”	Belastingdienst Tweede Kamer der Staten-Generaal
06-03-2025	Kamerbrief	Kamerbrief stand van zaken Belastingdienst	De ICT-systemen van de omzetbelasting (OB) zijn verouderd en toe aan modernisering. Met de modernisering van deze systemen wordt de continuïteit voor de langere termijn geborgd en ontstaan er op termijn weer mogelijkheden voor het implementeren van nieuwe beleidswensen die structuurwijzigingen vergen binnen de OB. Om de modernisering van de systemen voor de OB te kunnen realiseren, is de Belastingdienst een aanbestedingstraject gestart om in de markt een pakketoplossing aan te schaffen.	Kamerbrief stand van zaken Belastingdienst Kamerstuk Rijksoverheid.nl
2024				
14-10-2024	Kamerbrief	Beantwoording schriftelijk overleg over Kamerbrief Voortgang ICT Belastingdienst	In lijn met het advies om de behoeftestelling verder te specificeren zijn er aanvullende gesprekken gevoerd met de betrokken leveranciers. De behoeftestelling is verder uitgewerkt en op 24 juni jl. is de dialoofase succesvol afgerond door middel van het publiceren van de gunningsleidraad. Het advies om een fasegewijze implementatiestrategie vorm te geven is opgevolgd door het voorschrijven van migratiescenario's in de aanbestedingsdocumenten. De planning is om in november	Antwoorden op Kamervragen over Kamerbrief Voortgang ICT Belastingdienst

			2024, als afronding van de gunningsfase, een leverancier te selecteren. Samen met de geselecteerde leverancier wordt de aanpak voor de implementatie (laatste fase) verder aangescherpt	
28-05-2024	Rapport	Jaarrapportage 2023	We zijn in juni 2023 gestart met de aanbesteding van een pakketoplossing voor het nieuwe Omzetbelastingstelsel. Het streven is dat de implementatie van het nieuwe Omzetbelastingstelsel plaatsvindt per 2026. Daarnaast is de planning dat de verouderde systemen gebaseerd op Cool:gen ultimo 2026 zijn vervangen.	Jaarrapportage Belastingdienst 2023 Rapport Rijksoverheid.nl
07-05-2024	Kamerbrief	Kamerbrief met bestuurlijke reactie op BIT-advies Modernisering Omzetbelasting	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.	Kamerbrief met bestuurlijke reactie op BIT-advies Modernisering Omzetbelasting Kamerstuk Rijksoverheid.nl
02-02-2024	Kamerbrief	Kamerbrief Stand van zaken Belastingdienst	De aanbesteding van het nieuwe stelsel loopt nu. De voorbereidende fase en selectiefase zijn inmiddels afgerond. Tijdens de selectiefase zijn de verzoeken tot deelname aan de aanbesteding pakketoplossing OB beoordeeld. Op dit moment loopt de dialoofase met drie geselecteerde partijen. Gedurende de dialoofase zal een concreter beeld ontstaan over het aanbod en de aanpak van de leveranciers. Hierna zal, samen met de geselecteerde leverancier, de contouren van de implementatie verder aanscherpt worden en ontstaat beter zicht op de invoeringsdatum voor het stelsel van de	Kamerbrief over stand van zaken Belastingdienst Kamerstuk Rijksoverheid.nl

			binnenlandse OB.	
2023				
20-02-2023	Kamerbrief	Kamerbrief ICT bij de Belastingdienst	In 2021 heeft een marktconsultatie plaatsgevonden waaruit bleek dat er oplossingen in de markt beschikbaar zijn voor een nieuw systeem voor de omzetbelasting. Een extern advies in 2022 heeft dit bevestigd. De aanbesteding voor een pakketoplossing bevindt zich nu in de voorbereidende fase en de specificaties zijn opgesteld. Totdat er een nieuw kernsysteem is, zijn nauwelijks wijzigingen mogelijk.	Kamerbrief ICT bij de Belastingdienst Kamerstuk Rijksoverheid.nl
21-02-2023	Technische briefing	Technische briefing - ICT Belastingdienst	Het kernsysteem voor de keten OB is meer dan 40 jaar oud en wijzigingen anders dan zeer beperkte parameteraanpassingen kunnen continuïteitsrisico's veroorzaken. Ook kent de helft van de applicaties (10 van de 20) van deze keten een technische schuld. De omvangrijke moderniseringsopgave is inmiddels gestart. De aanbesteding van een pakketoplossing wordt voorbereid.	
2022				
02-09-2022	Kamerbrief	Kamerbrief Stand van zaken Belastingdienst	Het ICT-landschap van de Belastingdienst omvat ongeveer 900 applicaties. Een deel van de applicaties is gebaseerd op oude ontwikkeltalen en worden slecht of niet ondersteund door leveranciers. Ook is de arbeidsmarkt zeer krap voor deze verouderde kennis. Zo is de Belastingdienst bezig met de modernisering van een aantal grote ICT-systemen, zoals die voor de omzetbelasting, de inning van de inkomensheffing en belasting van personenauto's en motorrijwielen. Om zo de continuïteit van de dienstverlening te kunnen garanderen maar ook in de toekomst sneller op wensen van de gebruiker in te kunnen spelen.	Belastingdienst Tweede Kamer der Staten-Generaal



ma 9 jan 15.30-16.00

TER INFORMATIE

Aan

de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst

DG Belastingdienst
Directie Midden en Klein
Bedrijf

Inlichtingen	
Persoonsgegevens	
M	Persoonsgegevens
Persoonsgegevens	
Auteur	
Persoonsgegevens (MKB)	
Persoonsgegevens (BPZ)	

nota

Make or Buy OB

Datum

11 november 2022

Notanummer

2022-0000276931

Bijlagen

1. Rapport Kopen of Zelfbouw
2. CIO advies Make or Buy

Aanleiding

De ICT-systemen van de omzetbelasting (OB) zijn in de kern 40 jaar oud en dringend toe aan modernisering zodat de continuïteit voor de langere termijn wordt geborgd. De Belastingdienst heeft ondersteund door adviesbureau McKinsey onderzoek gedaan naar de modernisering van ICT-systeem voor de OB. Met deze nota wordt u geïnformeerd over het advies en de wijze waarop invulling kan worden gegeven aan de modernisering hiervan.

Kernpunten

- Adviesbureau McKinsey heeft in opdracht van de Belastingdienst onderzoek gedaan naar twee scenario's waarmee een nieuw ICT systeem OB kan worden gerealiseerd. Zij adviseert om te kiezen voor het inzetten van een pakketoplossing, en de pakketoplossing te combineren met een beperkt aantal generieke ICT-voorzieningen van de Belastingdienst (genoemd "aangescherpte buy"). Het eindrapport is als bijlage 1 bijgevoegd.
- Met het advies is door het verantwoordelijke ketenbestuur voor de OB binnen de Belastingdienst gekozen voor het inzetten van een pakketoplossing. Dit is geaccordeerd door de Algemene Leiding Belastingdienst en in een Bestuurlijk overleg met opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar van 8 september jl.
- Het advies is de inzet van een pakket omdat daarmee de implementatie naar verwachting sneller worden gerealiseerd dan het zelfbouwscenario: een pakket uit de markt beschikt immers al over werkende functionaliteit ten opzichte van een scenario waarin vanaf begin moet worden gebouwd.
- De pakketoplossing moet vanzelfsprekend wel aangesloten worden op andere onderdelen van het bestaande IT-landschap. Per saldo wegen de voordelen van een pakketoplossing zwaarder dan de nadelen.
- Beide scenario's brengen risico's en onzekerheden met zich mee. Daarom wordt waar mogelijk de zelfbouw als terugvalscenario voortgezet.
- In het kader van de continuïteit is de modernisering OB een belangrijk dossier binnen de Belastingdienst.
- McKinsey acht implementatie mogelijk binnen 3-6 jaar (van aanbesteding tot en met implementatie). De nog aanwezige onzekerheden leiden tot deze bandbreedte. De verwachting in Europa en de Tweede Kamer is dat er vanaf 2026 weer mogelijkheden zijn om nieuwe wetgeving te implementeren omdat het nieuwe systeem dan beschikbaar is. Dit is het uitgangspunt van de planning. Na definitieve gunning is hier meer duidelijkheid over. Dat is naar verwachting in 2024.

→ Waarom no laat?

02.12.22
Dank.
Toelichten
h
de aparte
besprek g
pue

- In alle vervolgvactiteiten wordt intensief geïnvesteerd in draagvlak in de organisatie. Het kiezen voor een pakketoplossing is voor de IV-organisatie nieuw.
- Het (verder) realiseren van het zogenaamde hoofdspoor EU btw e-commerce (One Stop Shop regeling voor de OB in de EU) en EU-KOR (Kleine Ondernemersregeling) gebeurt nog door zelfbouw. De migratie hiervan naar een pakketoplossing kan worden ingezet na 2026, na de implementatie van de pakketoplossing voor het systeem OB-Binnenland.
- De Belastingdienst heeft beperkte ervaring met pakketoplossingen. Dit betekent dat er een professionele regie-organisatie binnen de Belastingdienst wordt opgezet waarin de aansturing voor het acquireren en vervolgens implementeren van de pakketoplossing plaatsvindt. Ook zal er inzet van externe expertise nodig zijn voor een optimale invulling van het aanbestedingstraject en de opdrachtgeversrol naar de leverancier.
- De invulling wordt nog nader uitgewerkt in een business-case waarin ook de financiën worden meegenomen en mogelijke opties voor go-no go.

→ welke risico's lopen zij daar?
→ wanneer??

Toelichting

Proces en beoordeling onderzoek

De Belastingdienst heeft het onderzoek uitgevoerd in de periode februari-juni 2022. Het advies is om een pakket te combineren met een beperkt aantal generieke voorzieningen van de Belastingdienst: het aangescherpte Buy-scenario. Daarmee worden de van-klant-tot-klantprocessen optimaler ondersteund dan zonder enig gebruik van generieke voorzieningen. De implementatie van een pakketoplossing kan naar verwachting sneller worden gerealiseerd dan zelfbouw.

→ waarom nu pas december nota?

Het geadviseerde scenario vindt instemming bij de Belastingdienst, opdrachtgever en eigenaar, waarbij wel risico's en onzekerheden worden signaleerd. Het advies van de CIO Belastingdienst is bijgevoegd als bijlage 2.

Risico's en onzekerheden

Hoewel in het geadviseerde scenario de implementatie naar verwachting sneller wordt gerealiseerd dan zelfbouw, worden er risico's en onzekerheden signaleerd. Deze risico's zijn per saldo kleiner dan bij zelfbouw, maar ze zijn wel duidelijk aanwezig. Het gaat hierbij om:

→ kopreher! te klein

- **Onvoldoende kwaliteit**, doorlooptijd van de pakketimplementatie of hoge kosten. Er worden beslismomenten en waarborgen in het traject gebouwd, zodat heroverweging (met als mogelijke uitkomst alsnog zelfbouw) kan plaats vinden. Alsnog terugvallen op zelfbouw betekent onvermijdelijk tijdverlies.
- **Capaciteit**. Een punt van zorg is de specifieke expertise nodig voor de architectuur en kennis van de bedrijfsprocessen. Bezien wordt in welke mate de verantwoordelijkheid bij de pakketleverancier kan worden neergelegd om expertise te leveren.
- **Planningsrisico**. Door onzekerheden op aanbesteding, gunning en implementatie acht McKinsey het op dit moment niet mogelijk een harde planningsdatum af te geven. Implementatie wordt mogelijk geacht binnen een bandbreedte van 3 tot 6 jaar (vanaf aanbesteding tot en met implementatie). Als alles voorspoedig loopt zou realisatie in 2025 of 2026 haalbaar zijn. Daarop wordt dan ook ingezet, maar de risico's en onzekerheden maken het niet mogelijk de implementatietijd nu vast te zetten op 3 of 4 jaar. Ook bij zelfbouw kan dat overigens niet.

- *Afwijking doelarchitectuur.* De pakketoplossing zal plaatsvinden via specifieke aansluitingen aan de generieke ICT-systemen (de systemen die niet alleen voor de OB maar ook voor andere belastingen werken). In dit geval betreft het in het bijzonder de systemen voor inning, voor interactie met ondernemers en voor beheer en ontsluiting van gegevens. Er wordt een impactanalyse gedaan om de gevolgen hiervan in kaart te brengen en te beoordelen.

Terugval scenario

Zo lang definitieve gunning niet heeft plaatsgevonden is het zelfbouw-scenario een terugvaloptie. Daarom worden de voorbereidingen en realisatiewerkzaamheden voor dit scenario waar mogelijk voortgezet.

De EU-verplichtingen EU btw e-commerce en EU-KOR worden nog wel afgerond (hoofdspoor EU btw e-commerce, ter vervanging van het nu operationele noodspoor) respectievelijk gerealiseerd (EU KOR) door zelfbouw omdat een pakketoplossing hiervoor niet tijdig beschikbaar kan zijn. De migratie hiervan naar een pakketoplossing kan worden ingezet na 2026, na de implementatie van de pakketoplossing voor het systeem OB-Binnenland.

Draagvlak en ervaring

Voor de IV-organisatie van de Belastingdienst is het overgaan naar een pakketoplossing nieuw, er is beperkte ervaring met pakketoplossingen. Dat vraagt om aandacht voor draagvlak, zowel bij de afdeling die de OB-systemen ontwikkelt en beheert als bij andere onderdelen die raakvlakken hebben met de OB.

De beperkte ervaring geeft risico's bij de uitvoering van het aanbestedingstraject, zoals een vendor lock-in en suboptimale contractering met kwaliteits-, doorlooptijd-, of financiële risico's. Er moet 'aan de voorkant' worden geïnvesteerd in de kwaliteit van het aanbestedingsproces om risico's aan de achterkant te voorkomen. Dit betekent dat er een professionele regie-organisatie binnen de Belastingdienst wordt opgezet waarin de aansturing voor het acquireren en vervolgens implementeren van de pakketoplossing plaatsvindt. Ook zal er inzet van externe expertise nodig zijn voor een optimale invulling van het aanbestedingstraject en de opdrachtgeversrol naar de leverancier.

Financiën en plan van aanpak

De kosten van modernisering met een pakketoplossing zijn door McKinsey ingeschat op 135 - 172 miljoen euro voor een periode van 15 jaar. McKinsey geeft aan dat de inschattingen voor beide scenario's in dit beginstadium nog incompleet en zeer onzeker zijn. In de loop van het aanbestedingstraject zal meer duidelijkheid ontstaan. De business case wordt opgesteld en gedurende het traject uitgebreid en aangescherpt, waarbij ook momenten worden opgenomen voor go/no-go. Vanwege de al onderkende risico's en onzekerheden wordt gedurende het aanbestedings- en implementatietraject risicomanagement ingericht.

In december 2022 zal een plan van aanpak voor het traject aanbesteding Aangescherpte Buy gereed zijn. Het plan gaat uit van implementatie in 2026. Hierin wordt opgenomen de fasering, planning en een raming van de tenderkosten. Voor de aanbesteding wordt gebruik gemaakt van de concurrentiegericht dialogoog. Deze aanbestedingsmethode past het beste bij de

kenmerken van dit traject en is in soortgelijke situaties ook door andere overheden toegepast. De concurrentiegerichte dialoog kenmerkt zich door een selectiefase, waarna met een aantal geselecteerde mogelijke leveranciers de dialoofase wordt gestart. Tijdens de dialoofase wordt het bestek voor aanbesteding met de potentiële leveranciers besproken, aangescherpt en verder uitgewerkt. Hierna wordt het bestek definitief en kunnen de leveranciers conform de wettelijke termijnen hun aanbod op het bestek indienen. Na beoordeling hiervan wordt de opdracht definitief gegund aan een van de leveranciers waarmee de dialoofase is doorlopen. Op basis van de (concept) planning vindt definitieve gunning plaats in het derde kwartaal 2024. Conform de begrotingsregels is uitgangspunt dat dekking wordt gevonden binnen artikel 1 van de Financiënbegroting. Hierbij wordt ook gekeken naar eerdere reserveringen voor modernisering van de keten OB.

Vervolgstappen

In december 2022 zijn de volgende vervolgstappen gereed:

- Aanpak traject aanbesteding Aangescherpte Buy;
- Business case voor de fase t/m gunning;
- Verwerking besluit Aangescherpt Buy in aanpak modernisering en opzet organisatie en besturing.

Communicatie

Op Belastingdienst vandaag (interne pagina) wordt een nieuwsbericht geplaatst. Daarnaast is een FAQ voorbereid. U wordt op 13 januari 2023 nog geïnformeerd over de openbaarmaking van het rapport van McKinsey. Aan de betrokken externe partijen (McKinsey, leveranciers) wordt eerst nog hun zienswijze gevraagd.

Politiek/bestuurlijke context

- De ICT-systemen die de bedrijfsprocessen voor de OB ondersteunen zijn sterk verouderd en moeten worden gemoderniseerd, zoals dat geldt voor een groot deel van de ICT bij de Belastingdienst. De Kamer is er met een technische briefing over geïnformeerd op 25 januari jl. en in een commissiedebat op 24 maart jl. was het een van de onderwerpen waarbij werd stilgestaan. Daarnaast is in de bijlage van het Belastingplan conform motie van Dijk een overzicht en status van de ICT per keten opgenomen.
- Het wetsvoorstel Wet implementatie Richtlijn betalingsdienstaanbieders (ook wel btw PSP genoemd) is zeer recent naar de Tweede Kamer gezonden. Hierbij wordt betaald data voor fraudebestrijding door de Belastingdienst ontvangen en doorgezet naar een database in Brussel. De IT implementatie van dit voorstel raakt het btw IT systeem niet en is bij een ander onderdeel van de Belastingdienst (domein Gegevens) ondergebracht.
- De Kamer wordt voorafgaand aan het commissiedebat Belastingdienst geïnformeerd over de ict-projecten in de verschillende ketens, waaronder de modernisering OB en de gemaakte keuzes.
- NRC heeft recentelijk persvragen gesteld over onder andere de modernisering OB. U ontvangt deze week de concept beantwoording.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Het rapport is nog vertrouwelijk en zal via een andere weg openbaar worden gemaakt.

Parafenoverzicht

Werkmap

Onderwerp: DGBD 276931 Nota Make or Buy OB
Nummer: 2022-0000025663
Algemeen taakverzoek: BPZ 24-11: advies om te paraferen - JA
BPZ 23-11: aanhouden voor wijzigingen - JA
BPZ 23-11: advies om te paraferen -LV

Document: Make or Buy OB (2022-0000276931)

Naam		Datum en Tijd	Inbox
Persoonsgegevens	(BPZ/PBA)	23-11-2022, 12:19	DGBD/BPZ Paraferen
Persoonsgegevens	(FEZ/BC)	22-11-2022, 17:54	FEZ Paraferen
Persoonsgegevens	(VDI)	22-11-2022, 12:21	VDI Paraferen
Persoonsgegevens	(Cd C&F)	22-11-2022, 10:29	DGBD/C&F KOP Paraferen
Persoonsgegevens	Cd IV&D)	15-11-2022, 20:15	DGBD/IV&D Paraferen
Persoonsgegevens	(AL DGBEL)	25-11-2022, 10:34	DGBD Paraferen

Laatste wijziging: Persoonsgegevens (BOA/Advies) op 01-12-2022, 09:47



TER INFORMATIE

Aan

de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst



DG Belastingdienst
Directie Midden- en Kleinbedri

Inlichtingen

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Auteur

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

nota

Borging tijdspad modernisering omzetbelastingstelsel
binnenlandse OB

Datum

20 januari 2023

Notanummer

2023-0000016230

Bijlagen

1. Planning en fasen aanbesteding OB
2. Vergelijking Finland
3. Nota Make or Buy OB
4. Vervolgnota Pakketoplossing

Aanleiding

In het overleg over Make or Buy van maandag 9 januari 2023 heeft u gevraagd om nadere informatie omtrent de borging van het tijdspad van de modernisering van het stelsel voor de binnenlandse Omzetbelasting (OB). Deze nota informeert u over de vraag of maatregelen mogelijk zijn om te garanderen dat het gewenste tijdspad van modernisering van dit stelsel per 1 januari 2026 wordt gehaald.

Kern

- In de aanpak modernisering worden twee fasen onderscheiden: de aanbestedingsfase tot medio april/mei 2024 en de implementatiefase met een implementatiedatum van 1 januari 2026.
- McKinsey geeft een bandbreedte van drie tot zes jaar voor implementatie van het geheel van de OB-systemen vanwege de onzekerheden en risico's die er zijn.
- Nagegaan is of er versnellende maatregelen in de aanpak kunnen worden genomen die afronding van de implementatie per 1 januari 2026 mogelijk maken.
- Na het zorgvuldig doorlopen van alle detailstappen is gebleken dat dit nu alleen mogelijk is voor de aanbestedingsfase. Er wordt gedurende het traject zo strak mogelijk gestuurd om de onzekerheden en risico's weg te nemen. Pas in de aanbestedingsfase, als meer details bekend zijn over de te selecteren pakketoplossing, kunnen goede inschattingen worden gemaakt over de doorlooptijd van de implementatiefase en over maatregelen om de doorlooptijd waar mogelijk in te korten.
- Wel is in de aanbestedingsfase een tijdswinst mogelijk van een tot twee maanden, van de oorspronkelijke datum medio juni 2024 naar medio april of mei 2024. Met die tijdswinst ontstaat iets meer speling in de implementatiefase.
- Een verdere tijdswinst is niet mogelijk, zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van het aanbestedingsproces. Dat geeft te veel risico's op een gebrekkige gunningsbeslissing en daarmee op een mogelijk tekort in de kwaliteit van het nieuwe systeem.
- Het is van belang dat de betreffende teams in de Belastingdienst zich volledig kunnen concentreren op de realisatie en implementatie van de pakketoplossing. Voor iedere wijziging van het systeem incl. nieuwe wetswijzigingen is het van belang voorafgaand de urgentie en impact te bepalen om tegenslagen te voorkomen en alle aandacht zoveel als mogelijk uit te kunnen laten gaan naar een goede start van het nieuwe systeem. In ICT-ondersteuning voor de invoering per 1 januari 2025 van de nieuwe Europese regeling voor kleine ondernemers (EU KOR) wordt wel voorzien.

01.02.23

Dag!

Mu

P.S.

graag de
fak lfa.
mee, terug
de de andere
rede is
om mij
tussen de
L-fakken

Toelichting

1. Welke systemen OB

Het gaat om het borgen van de modernisering van het geheel aan OB-systemen voor de *binnenlandse OB (OB-NL)* op zodanige wijze dat per 1 januari 2026 weer op soepele wijze kan worden tegemoetgekomen aan politieke wensen voor wijzigingen van wetgeving OB.

De OB-NL is een van de vijf OB-regelingen. De systemen voor OB-NL bestaan uit een kernsysteem en daaraan verbonden lokale applicaties en tijdelijke voorzieningen. Deze systemen zijn het meest verouderd en het minst aanpasbaar. Dat geldt in het bijzonder voor het kernsysteem. Het is daarom dringend gewenst deze als eerste aan te pakken en per 1 januari 2026 te moderniseren. Naast de binnenlandse OB zijn er nog vier OB-regelingen waarvoor systemen zijn ingericht. Het betreft:

1. Intra Communautaire Transacties (ICT)
2. EU btw e-commerce (OSS: one-stop-shop)
3. VAT Refund
4. Btw Compensatiefonds (BCF)

Deze vier regelingen blijven hier buiten beschouwing. Ze worden later dan 1 januari 2026 gemigreerd hetzij naar de pakketoplossing (geldt voor de eerstgenoemde drie regelingen) hetzij naar een ander systeem (geldt voor BCF). Het kan later omdat ze minder kwetsbaar zijn of omdat ze nu al beter aanpasbaar zijn.

Afzonderlijk wordt de overgang gezien van de Kleine Ondernemersregeling naar de pakketoplossing. Een nieuwe Europese regeling (EU KOR) moet per 1/1/2025 worden ingevoerd. Dat gebeurt met een tijdelijk systeem omdat de pakketoplossing daar op dat tijdstip nog niet in zal kunnen voorzien. Het tijdstip voor migratie van deze tijdelijke voorziening naar de pakketoplossing wordt te zijner tijd nog beoordeeld.

De planning van de aanpak voor de binnenlandse OB ziet er als volgt uit. In bijlage 1 is een uitgebreide planning opgenomen met toelichting op de verschillende aanbestedingsfasen. Bijlage 2 bevat een vergelijking met de realisatie van de Finse Belastingdienst.

Tot juni 2023	Vorbereidende fase architectuur en specificaties. Resultaat: publicatie tender.	//
Juni '23 – aug '23	Selectiefase. Resultaat: shortlist maximaal drie leveranciers.	✓
Aug '23 – feb '24	Gunningsfase dialoog. Resultaat: definitief bestek.	//
Feb '24 – apr/mei '24	Gunningsfase definitieve aanbieding. Resultaat: definitieve gunning.	/
Apr/mei '24 – 1 jan '26	Specificeren, configureren, migreren, testen. Resultaat: implementatie.	h

2. Twee categorieën mogelijke maatregelen voor borging 1 januari 2026

De mogelijke maatregelen voor borging van de modernisering per 1 januari 2026 worden onderscheiden in twee categorieën: proces keuze pakketoplossing en inhoudelijke keuzes.

2.1 Proces keuze pakketoplossing

Voor het proces om te komen tot een leverancierskeuze is nu voorzien in een aanbesteding in de vorm van een concurrentiegericht dialogoog. De nu voorziene planning van de aanbesteding is 1,5 jaar. Deze doorlooptijd komt overeen met ervaringen elders. Onderstaande maatregelen geven de mogelijkheden voor een kortere doorlooptijd weer.

Geen aanbesteding, maar een waiver-procedure

Een waiver-procedure voorziet erin dat zonder aanbesteding met een leverancier een overeenkomst wordt gesloten, ook al is aanbesteding juridisch noodzakelijk. Een waiver is ongewenst en onhaalbaar voor zo'n grote opdracht, omdat het juridisch zeer kwetsbaar is en er schadeclaims kunnen volgen. In het geval van een juridische procedure zal de implementatie naar alle waarschijnlijkheid moeten worden stilgelegd. Daarnaast leidt niet voldoen aan aanbestedingsregels via het gebruik van een waiver tot onrechtmatige uitgaven.

llns

Andere aanbestedingsvorm

Er is uitgegaan van de aanbestedingsvorm concurrentiegericht dialogoog omdat deze past bij de complexiteit van de opdracht en omdat het niet eenvoudig is om de gewenste oplossing van tevoren volledig te specificeren. Sommige andere aanbestedingsvormen hebben een kortere doorlooptijd, maar zijn niet passend gezien de complexiteit.

De keuze voor de concurrentiegericht dialogoog is aanbestedingsrechtelijk beoordeeld door de Landsadvocaat. De Landsadvocaat sluit zich aan bij de keuze. Op de vraag of er geschiktere aanbestedingsprocedures zijn geeft de Landsadvocaat aan dat bij de zgn. mededingingsprocedure met onderhandeling (met enkele maanden kortere doorlooptijd) wordt aangenomen dat de voorgestelde oplossingen van tevoren vastliggen en enkel verschillende aspecten van die oplossing voorwerp vormen van onderhandeling. Gelet op de behoefte van de Belastingdienst om in dialogoog met de (potentiële) inschrijvers te bepalen welke oplossing het beste in de behoefte van de Belastingdienst kan voorzien, kan de Landsadvocaat zich voorstellen dat de concurrentiegericht dialogoog in uitgangspunt beter aansluit op de wensen van de Belastingdienst.

lows

Versnelling in het volgen van de concurrentiegericht dialogoog

De volgende maatregelen worden toegepast:

1. waar mogelijk inhoudelijk eenvoudiger invulling met minder specificatieproducten en/of specificatie op een minder diepgaand niveau.
2. met prioriteit toewijzing van capaciteit van experts aan het voortraject.
3. met zogenaamde use-cases vragen de geschiktheid van de pakketoplossing te demonstreren
4. zo strak mogelijk en waar mogelijk minder uitvoeren van testen in de dialogofase.

Dit levert een tijdswinst op van naar verwachting maximaal 1 tot 2 maanden van de oorspronkelijke datum medio juni 2024 naar medio april of mei 2024. Een verdere tijdswinst is niet mogelijk. Dan wordt afbreuk gedaan aan de kwaliteit van het aanbestedingsproces. Dat geeft te veel risico's op een gebrekkige gunningsbeslissing en daarmee op een tekort in de kwaliteit van het nieuwe systeem.

Leverancier resultaat-verantwoordelijk

Vanuit de ervaring dat implementatie- en migratietrajecten binnen de Belastingdienst langdurig kunnen zijn, wordt ingezet op het leggen van een hoge

mate van resultaatverplichting bij de leverancier, waarbij dit steeds zorgvuldig wordt afgewogen tegen het risico van een grotere afhankelijkheid van de leverancier. Dit draagt bij aan borging van een zo kort mogelijke implementatieperiode.

2.2 Inhoudelijke keuzes

Zijn er andere keuzes mogelijk ten aanzien van de wijze waarop, de mate waarin of de prioriteit waarmee de pakketoplossing (delen van) het OB-proces ondersteunt?

Volledig gebruik pakketoplossing (pakket stand-alone)

De pakketoplossing wordt vollediger gebruikt dan in het rapport van McKinsey voorzien, namelijk voor het volledige van-klant-tot-klantproces OB. In het rapport van McKinsey wordt een gebalanceerde afweging gegeven met als uitkomst dat er meer nadelen dan voordelen zijn. Dit is nog eens door de BD getoetst, maar dat leidt niet tot een gewijzigd inzicht.

Oud en nieuw parallel

In een aanpak 'oud en nieuw parallel' wordt vanaf het belastingjaar OB 2026 de pakketoplossing gebruikt. De jaren tot en met 2025 blijven uitgevoerd worden door de oude systemen. Dit vereenvoudigt de implementatie van de pakketoplossing enerzijds omdat oude jaren niet volledig hoeven te worden ondersteund door de pakketoplossing. Anderzijds moeten de medewerkers gedurende een aantal jaren met twee systemen werken. Dat geldt ook voor de ondernemers. De vereenvoudiging lijkt niet aanzienlijk. Het is nu niet mogelijk hier uitspraken over te doen. 'Oud en nieuw parallel' wordt verder onderzocht in de dialoofase van de aanbesteding in de bespreking met de leveranciers.

Implementatie zo klein mogelijk en mogelijke terugvaloptie voor versnelling

Er wordt al in voorzien de (eerste) implementatie zo klein mogelijk te houden, omdat kleine implementaties sneller kunnen worden ingevoerd dan grote. Daarnaast kan voor kleine implementatie een optie voor versnelling worden onderzocht. Onderzocht kan worden of kleine (eerste) implementatie kan bestaan uit het uitsluitend tegemoetkomen aan de wens om wetgeving weer soepel te kunnen invoeren of een specifiek deel van de wetgevingswensen, bijvoorbeeld tariefwissel. Dat kan worden nagegaan voor de implementatie van de pakketoplossing of een combinatie van de pakketoplossing en bestaande systemen. Het is te vroeg om vast te stellen of dit een bijdrage levert. Het wordt onderzocht in de dialoofase van de aanbesteding in de bespreking met leveranciers.

Wet- en regelgeving aanpassen en wetswijziging minimaliseren

Het algemene en onbetwiste uitgangspunt is dat de ICT het mogelijk moet maken om de wet- en regelgeving uit te voeren. Dat geldt ook voor een pakketoplossing. Toch moet niet worden uitgesloten dat het gewenst kan zijn dat wet- en regelgeving wordt aangepast aan het pakket. Als het pakket zou moeten worden aangepast aan de wet, terwijl de wet verouderd is of eenvoudig aanpasbaar kan wetsaanpassing worden overwogen. In de dialoofase wordt dit duidelijk.

In de periode van implementatie van de pakketoplossing van 2024 tot en met 2026 (belastingjaar 2026) is het noodzakelijk om zo weinig mogelijk wetswijzigingen te verwerken, zodat alle aandacht kan uitgaan naar een goede start van het nieuwe systeem.

Communicatie

Niet van toepassing.

Politiek/bestuurlijke context

- 
- De Tweede- en Eerste Kamer hebben continu aandacht voor de ICT bij de Belastingdienst.
 - In februari 2023 verzendt u een vervolgbrief aan de TK over ICT. Deze brief is een vervolg op de ICT-brief van 31 oktober 2022.
 - Op 21 februari is een technische briefing aan de TK over ICT bij de Belastingdienst.
 - De Tweede Kamer wordt voor het commissiedebat Belastingdienst van 23 maart 2023 geïnformeerd over de modernisering OB.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.

Bijlage 1.

Stappen in aanbesteding OB

Onderstaande tabel geeft een korte specificatie van de verschillende stappen in de projectrealisatie. De nummers 1 tot en met 4 van de verschillende fasen komen terug in de Gantt chart planning verderop in deze bijlage

Project realisatiefase 1

Fase: Voortraject	Gepland afgerond: 14/5/2023
Faseproduct: Selectieleidraad die wordt gepubliceerd (tender)	
Beschrijving product: Voorafgaand aan de gunningsfase vindt de voorselectie van partijen plaats. Om te worden uitgenodigd voor het indienen van een aanbesteding, moeten ondernemingen aan een aantal eisen voldoen. De selectieleidraad omvat informatie over de aanbestedingsprocedure en de eisen waaraan moet worden voldaan. In de selectieleidraad komen ook de in te dienen documenten te staan. De opdrachtgever besluit op basis van deze documenten welke partijen worden uitgenodigd om voor de opdracht in te schrijven.	
Inhoud product (onder andere):	
• Reikwijdte en omvang van de opdracht • MVO-beleid aanbestedingstraject • Relevant Rijksbeleid en wettelijke kaders • Uitsluitingsgronden leveranciers • Geschiktheidseisen (bijv. technische bekwaamheid, financieel economische draagkracht) • Selectiecriteria	

Project realisatiefase 2

Fase: Selectiefase	Gepland afgerond: 24/7/2023
Faseproduct: Shortlist leveranciers	
Beschrijving product: In deze shortlist benoemen we de geselecteerde leveranciers (maximaal 3) en de onderbouwing van deze keuzes op aanbestedingsrechtelijke basis.	
Inhoud product (onder andere):	
• Gekozen leveranciers • Argumenten keuze • Vervolgstappen	

Project realisatiefase 3

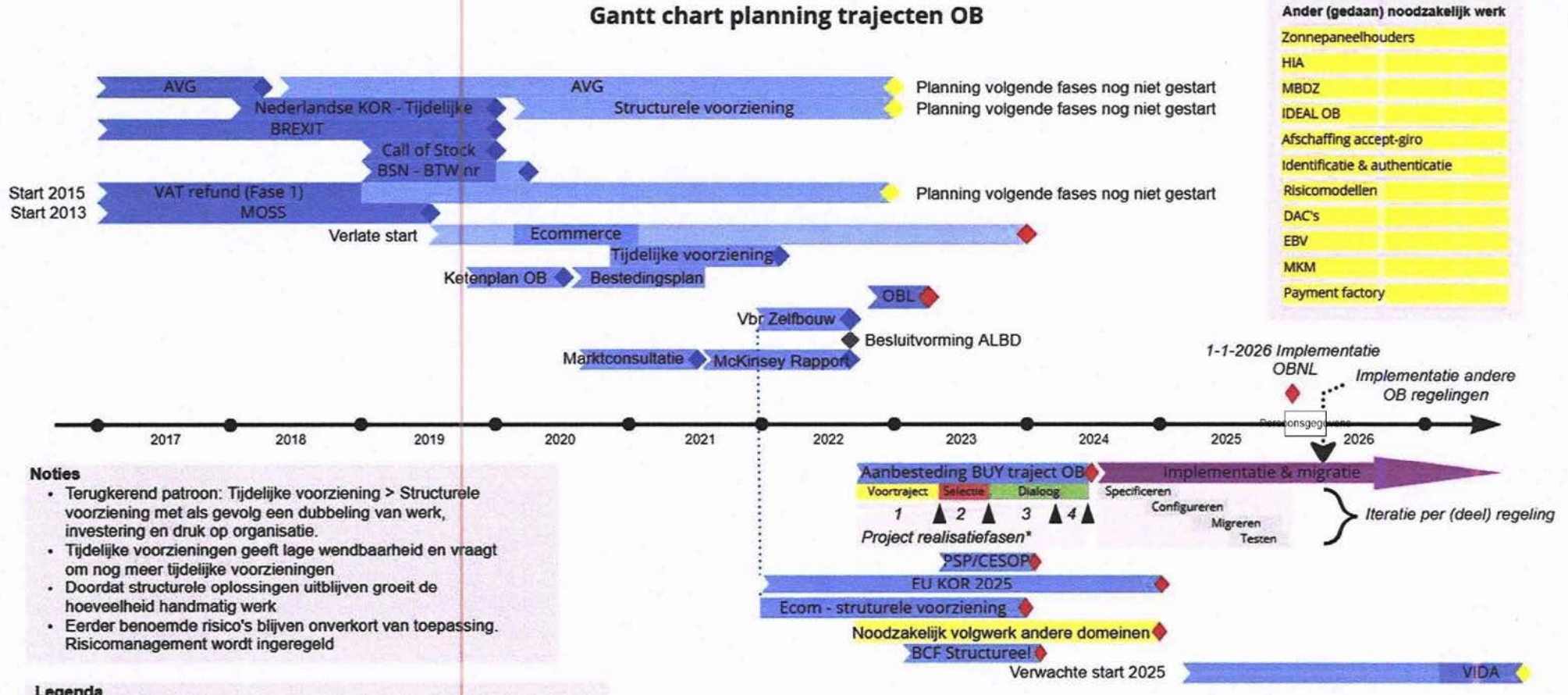
Fase: Gunningsfase Dialoog	Gepland afgerond: 24/1/2024
Faseproduct: Gunningsleidraad (met definitieve specificatie)	
Beschrijving product: De Gunningsleidraad beschrijft o.a. de definitieve specificatie van de opdracht en de objectieve criteria ter beoordeling van de inschrijvers. Door de complexiteit van de opdracht en impact die de oplossing zal hebben op de organisatie is het gewenst om tijdens de aanbestedingsprocedure interactie met inschrijvers te hebben om samen de meeste geschikte oplossing(s) te bepalen. De definitieve specificaties worden n.a.v. intensieve gesprekken met de maximaal drie leveranciers en n.a.v. testen/demo's van de beschikbare pakketten opgesteld. De duur van de dialoofase neemt naar verwachting af als deze niet met drie maar twee leveranciers wordt gedaan, als slechts twee aanbidders in de selectiefase hebben voldaan aan de selectiecriteria. Uit de marktverkenning en het McKinsey-advies komt naar voren dat er twee pakketten lijken te zijn die voldoen. Dit betekent echter niet dat er maar twee relevante aanbidders zullen zijn. De betreffende pakketoplossingen worden op de markt niet alleen aangeboden door de pakketleveranciers, maar ook door - ongeveer tien 'systemintegrators' - dat zijn partijen die de implementatie en bijbehorende dienstverlening uitvoeren. De duur van de dialoofase is met name afhankelijk van het aantal gewenste gesprekken/sessies en de mogelijke omvang, complexiteit en aard van mogelijke demo's/tests. In februari wordt in een sessie de invulling van de dialoofase verder bepaald. Ervaringsgegevens laten zien dat de dialoofase in andere gevallen 9-24 maanden is. Met de nu geplande 6 maanden wordt dus al een buitengewoon strak tijdschema gevolgd. Vergelijk ook de duur van de aanbesteding in Finland.	
Inhoud product (onder andere):	
• Planning van gunningsprocedure • Definitieve en alles omvattende specificatie van de opdracht • Gunningscriteria	

Project realisatiefase 4

Fase: Gunningsfase Definitieve aanbidding	Gepland afgerond: 14/5/2024
Faseproduct: Voorlopige gunning & definitieve gunning	
Beschrijving product: In de voorlopige gunning wordt de keuze voor de geselecteerde pakketoplossing en leverancier aangeboden. Deze keuze zal in eerste instantie gemaakt worden op prijs/kwaliteitverhouding en de eerder gecommuniceerde gunningscriteria. Na goedkeuring en acceptatie binnen de belastingdienst van deze voorgestelde keuze wordt deze voorlopige gunning gedeeld met de leveranciers.	
Inhoud product (onder andere):	
• Gunningsbesluit • Argumenten keuze • Beoordelingskaders • Vervolgtraject	

Van de totale doorlooptijd van het aanbestedingstraject wordt een deel ingevuld door wettelijke termijnen voor inlevering van inschrijvingen, bezwaarmogelijkheden enzovoorts.

Gantt chart planning trajecten OB



Noties

- Terugkerend patroon: Tijdelijke voorziening > Structurele voorziening met als gevolg een dubbeling van werk, investering en druk op organisatie.
- Tijdelijke voorzieningen geeft lage wendbaarheid en vraagt om nog meer tijdelijke voorzieningen
- Doordat structurele oplossingen uitblijven groeit de hoeveelheid handmatig werk
- Eerder benoemde risico's blijven onverkort van toepassing. Risicomanagement wordt ingeregeld

Legenda

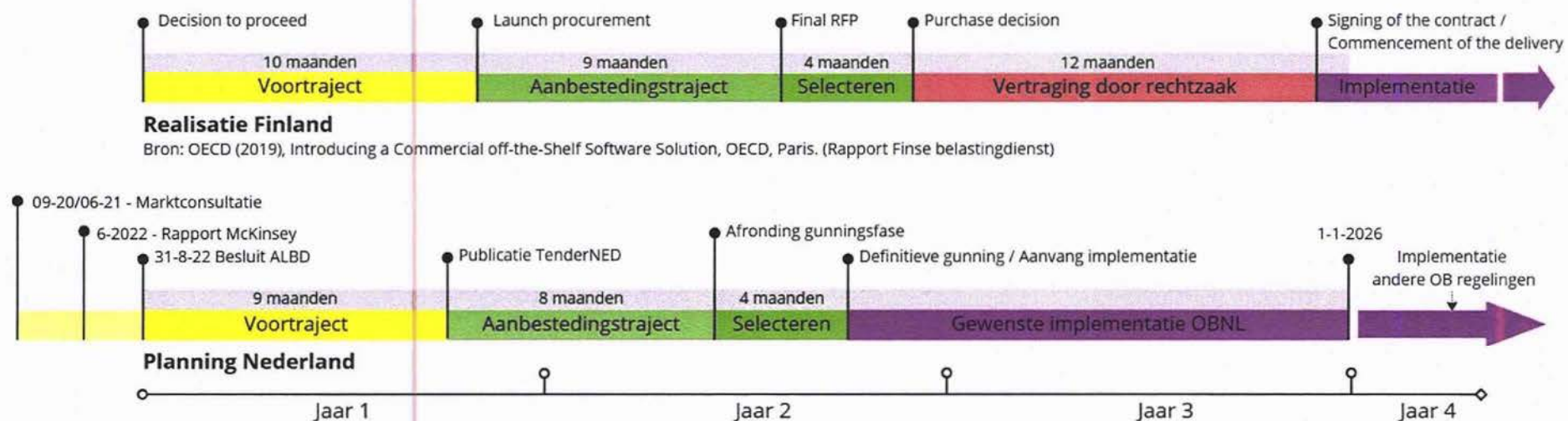
- ◆ Afgerond traject
- ▲ Go/No-go momenten
- ◆ Traject met afronding in planning
- ◆ Doorlopende trajecten
- Vertraging op start
- Geplande traject
- Uitloop traject

*Project realisatiefasen - Refereert aan de tekstuele toevoeging in Bijlage 3

Dank!

miro

Vergelijking realisatie implementatie pakketoplossing Finland en planning Nederland



miro



TER INFORMATIE

Aan

de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst

**Directeur-Generaal
Belastingdienst
Directie Midden- en
Kleinbedrijf**

nota

Informeren over de afronding 1^e fase aanpak
modernisering binnenlandse omzetbelasting

Inlichtingen

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Auteur

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Datum

17 mei 2023

Notanummer

2023-0000011207

Bijlagen

1. Nota borging tijdspad modernisering OB
2. Mijlpalen aanbesteding: traject Omzetbelasting

Aanleiding

Om de modernisering van de systemen voor de binnenlandse omzetbelasting (OB) te kunnen realiseren, is een aanbestedingstraject gestart om te komen tot een pakketoplossing. In reactie op de nota "Borging tijdspad modernisering omzetbelastingssysteem" van 20 januari 2023 (bijlage 1) heeft u aangegeven geïnformeerd te willen worden bij iedere faseovergang. U wordt in deze nota geïnformeerd over de faseovergang van voorbereidingsfase naar selectiefase.

Kern

- In de aanpak van de modernisering van het systeem voor de binnenlandse OB worden verschillende een vijftal fasen onderscheiden, zie toelichting, waarbij de verwachte implementatiedatum 1 januari 2026 zal zijn.
- De eerste fase, de voorbereidingsfase, is binnen de daarvoor opgestelde planning op 14 mei jl. afgerond door middel van de publicatie van de selectieleidraad op Tendersnet op 12 mei 2023. Daarmee is de 1^e mijlpaal op tijd gerealiseerd.
- De aanpak van de modernisering OB loopt conform het projectplan.

Toelichting

De planning van de aanpak modernisering OB kent een vijftal fasen en ziet er als volgt uit:

Fase 1	Tot 14 mei 2023	Voorbereidende fase architectuur en specificaties. Resultaat: publicatie tender.
Fase 2	Juni '23 – aug '23	Selectiefase. Resultaat: shortlist maximaal drie leveranciers.
Fase 3	Aug '23 – feb '24	Dialogfase. Resultaat: definitief bestek.
Fase 4	Feb '24 – apr/mei '24	Gunningsfase. Resultaat: definitieve gunning.
Fase 5	Apr/mei '24 – 1 jan '26	Specificeren, configureren, migreren, testen. Resultaat: implementatie.

In bijlage 2 is een uitgebreide planning opgenomen met toelichting op de verschillende aanbestedingsfasen.

Publicatie selectieleidraad Tendernet

Met de publicatie op 12 mei jl. van de selectieleidraad op Tendernet is de aanbesteding van de pakketoplossing modernisering OB daadwerkelijk gestart. Dit deel van de aanbesteding gaat leiden tot een selectie van maximaal 3 leveranciers waarmee de volgende fase (de dialoofase) wordt ingegaan. Voor de selectie van de leveranciers is een selectiecommissie ingesteld, bestaande uit deelnemers vanuit alle betrokken dienstonderdelen. Zij zullen de keuze van drie leveranciers voorbereiden, waarna besluitvorming over de keuze plaatsvindt. De selectiefase wordt begin augustus 2023 afgerond.

Vervolg

De volgende faseovergang ziet toe op die van de selectiefase naar de dialoofase. Hierover zal u in augustus 2023 worden geïnformeerd.

Communicatie

Niet van toepassing.

Politiek/bestuurlijke context

De Tweede en Eerste Kamer hebben continu aandacht voor de ICT bij de Belastingdienst. Beide Kamers zijn in de ICT Kamerbrief van februari jl. geïnformeerd over de modernisering OB.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.



TER INFORMATIE

Aan

de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst

Directeur-Generaal
Belastingdienst
Directie Midden- en
Kleinbedrijf

nota

Afronding 2e fase aanpak modernisering binnenlandse
omzetbelasting

Inlichtingen

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Auteur

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Datum

23 oktober 2023

Notanummer

2023-0000202451

Bijlagen

1. Nota borging
tjidspad
modernisering OB
d.d. 20 januari 2023
2. Nota afronding
fase 1 d.d.
17 mei 2023

Aanleiding

Om de modernisering van de systemen voor de binnenlandse omzetbelasting (hierna: OB) te kunnen realiseren, is een aanbestedingstraject gestart om te komen tot een pakketoplossing. In reactie op de nota "Borging tjidspad modernisering omzetbelastingssysteem" van 20 januari 2023 (bijlage 1), heeft u aangegeven geïnformeerd te willen worden bij iedere faseovergang. Op 17 mei 2023 bent u geïnformeerd over fase 1: van voorbereidingsfase naar selectiefase (bijlage 2). Met deze nota wordt u geïnformeerd over faseovergang 2 van selectiefase naar dialoofase.

Kern

- In de aanpak van de modernisering van het systeem voor de binnenlandse OB worden een vijftal fasen onderscheiden, namelijk: Voorbereidende fase, Selectiefase, Dialoofase, Gunningsfase en Implementatiefase.
- De geplande implementatiedatum (1 januari 2026) is ongewijzigd. Wel is de onderliggende planning per fase aangepast (zie tabel in toelichting).
- Conform initiële planning is de eerste fase, de voorbereidingsfase, op 14 mei 2023 afgerond.
- Inmiddels is ook fase 2, de selectiefase, afgerond. De verzoeken tot deelname aan de aanbesteding pakketoplossing OB zijn beoordeeld en er zijn drie leveranciers geselecteerd. Op 14 juli 2023 is deze uitkomst op TenderNed gepubliceerd, waarna de bezwaartermijn is gestart.
- De bezwaartermijn op deze selectie is inmiddels verstreken. Er zijn geen bezwaren ontvangen.
- Tijdens fase 2, de selectiefase, hebben de geselecteerde leveranciers 4 weken meer tijd nodig gehad om de benodigde bewijsstukken aan te leveren voor de juridische afronding van deze fase. Hierdoor is de einddatum van de selectiefase van begin naar eind augustus 2023 verschoven.
- Er is een detailplanning opgesteld met daarin een uitgewerkte aanpak en planning van fase 3, de dialoofase. De detailplanning is tot stand gekomen met behulp van de best-practice van Eraneos/Quint, een extern aangetrokken deskundige. Dit heeft geleid tot een ander tijdspad dan in de initiële planning, de doorlooptijd van de dialoofase duurt 2 maanden langer.
- Vanwege de uitloop van de selectiefase (4 weken) en de wijziging van de detailplanning van de dialoofase (2 maanden), is de planning als volgt gewijzigd:

08.11.23

!!
Dak

1. Fase 3, start van de dialoofase, is naar eind augustus 2023 verplaatst.
2. Fase 4, afronding van de gunningsfase, verschuift van mei 2024 naar augustus 2024.

- Door de wijze van aanbesteden (concurrentiegericht dialoog¹) zal gedurende de dialoofase een concreter beeld ontstaan over het aanbod en de aanpak van de leveranciers. Hierna kunnen de contouren van de implementatie verder aanscherpt worden en ontstaat er beter zicht op de plandatum van 1 januari 2026 voor het systeem van de binnenlandse OB haalbaar blijft.
- Gedurende het traject wordt er zo strak mogelijk gestuurd om onzekerheden en risico's, zodra deze zich voordoen, weg te nemen.

Toelichting

- U heeft bij de nota van 17 mei 2023 (bijlage 2) gevraagd of de planning korter kan. Dit is reeds eerder onderzocht. In de nota van 20 januari 2023 (bijlage 1) hebben wij u geïnformeerd dat, op basis van onderzoek van McKinsey, is gebleken dat een versnelling alleen mogelijk is voor de voorbereiding van de aanbestedingsfase. Deze versnelling is in januari 2023 in de initiële planning verwerkt.
- Er is, zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van het aanbestedingsproces, geen ruimte voor verdere versnelling. Dat geeft te veel risico's op een zorgvuldig aanbestedingsproces en kan leiden tot een mogelijk tekort in de kwaliteit van het nieuwe systeem.
- Nadat u op 17 mei 2023 geïnformeerd bent over de overgang van de voorbereidingsfase naar de selectiefase zijn de volgende wijzigingen in de planning opgetreden:
 - Fase 2: selectiefase
De afronding van de selectiefase is vertraagd. De drie leveranciers zijn conform planning geselecteerd. Zij hebben echter niet tijdig de juiste bewijsstukken kunnen overleggen. Na afstemming met de leveranciers is deze periode met 4 weken verlengd. Inmiddels is deze fase succesvol afgerond.
 - Fase 3: dialoofase
Het plan van aanpak en de detailplanning is voor de aanbestedingsstrategie Concurrentie Gerichte Dialoog met behulp van de best-practice van de extern aangetrokken deskundige (Eraneos/Quint) uitgewerkt. Hiermee zijn de verschillende behoeftestellingen afgedekt. In de initiële planning was de einddatum januari 2024. Door de noodzakelijke verlenging van de selectiefase, en de in detail uitgewerkte aanpak en planning van de dialoofase, verschuift de einddatum van de dialoofase naar april 2024.
 - Fase 4: gunningsfase
De start van de gunningsfase was initieel gepland in januari 2024. Door uitloop in de selectie- en dialoofase is de start nu gepland in april 2024. De

¹ De concurrentiegericht dialoog biedt de ruimte voor geschikte partijen om verschillende oplossingen aan te dragen om in de behoefte van de aanbestedende dienst te kunnen voorzien. Vervolgens kan de aanbestedende dienst in de dialoog samen met deze deelnemers de voorgestelde oplossingen nader uitwerken en uiteindelijk bepalen welke oplossing(en) het best in zijn behoefte kan voorzien.

gunningsfase wordt volgens de geactualiseerde planning afgerond met de definitieve gunning in augustus 2024.

Als gevolg van bovengenoemde wijzigingen is het schema van de modernisering van het omzetbelastingstelsel qua planning aangepast en is als volgt:

Fase	Initiële planning	Actualisatie planning	Toelichting	Stand van zaken
1	Tot 14 mei 2023	Tot 14 mei 2023	Vorbereidende fase architectuur en specificaties. Resultaat: publicatie tender.	Afgerond
2	Juni 2023 – (begin) aug 2023	Juni 2023 – (eind) aug 2023	Selectiefase. Resultaat: shortlist van drie leveranciers, maar met 4 weken verlengd i.v.m. verificatie stukken leveranciers.	Afgerond
3	(begin) aug 2023 – feb 2024	(eind) aug 2023 – april 2024	Dialoofase. Verwacht resultaat: definitief bestek.	Lopende
4	Feb 2024 – apr/mei 2024	Mei 2024 – aug 2024	Gunningsfase. Verwacht resultaat: definitieve gunning.	n.t.b.
5	Apr/mei 2024 – 1 jan 2026	Aug 2024 – 1 jan 2026	Implementatiefase. Specificeren, configureren, migreren, testen. Verwacht resultaat: implementatie.	n.t.b.

Vervolg fase 3, van dialoofase naar gunningsfase

De volgende faseovergang ziet op fase 3, de overgang van de dialoofase naar de gunningsfase. Hoewel fase 3 geen ingeruimde tijd voor onvoorziene situaties bevat, zoals bijvoorbeeld complexe vragen van leveranciers die meer tijd vragen dan is voorzien in de planning, óf meer omvangrijke bijdragen aan, of verwerkingen van (externe) toetsingen en onderzoeken, wordt er strak gestuurd om tijdig te acteren op onvoorziene situaties.

Tijdens de uitvoering van de dialoofase worden de voorbereidingen voor de fasen 4 en 5, de gunningsfase en de implementatiefase, opgestart.

Communicatie

Niet van toepassing.

Politiek/bestuurlijke context

De Tweede Kamer heeft continu aandacht voor de ICT-opgave bij de Belastingdienst.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.

Hand kruis op 1-1-2026!!

Parafenoverzicht

Werkmap

Onderwerp: DGBD 202451 Afronding 2e fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting
Nummer: 2023-0000019805
Algemeen taakverzoek: 23/10: Feedback DGBD verwerkt, verzoek om paraaf. CY
19/10: feedback DGBD verwerkt waarbij MKB met DGBD hebben afgestemd. Verzoek om paraaf. CY
11/10: DGBD wenst aanpassing. Uitgezet bij MKB. CY
6/10: we hebben van de pDGF akkoord voor paraaf.
29/9 BPZ: op 27 september jl besproken met pDGF. Opmerkingen zijn door MKB verwerkt. Verzoek om paraaf.
7/9 BPZ: verzoek om paraaf. CY

Document: DGBD 202451 Afronding 2e fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting (2023-0000202451)

Naam		Datum en Tijd	Inbox
Persoonsgegevens	(BPZ/PBA)	07-09-2023, 13:41	DGBD Paraferen
	(BPZ/PBA)	07-09-2023, 13:34	DGBD/BPZ Paraferen
Persoonsgegevens	(Cd C&F)	07-09-2023, 09:43	DGBD/C&F KOP Paraferen

Laatste wijziging: Persoonsgegevens (BOA/Advies) op 02-11-2023, 14:15



TER INFORMATIE

Aan

de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst

Directeur-Generaal
Belastingdienst
Directie Midden- en
Kleinbedrijf

Inlichtingen

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Auteur

Persoonsgegevens

nota

Beantwoording vragen n.a.v. de nota 'Afronding 2e fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting'

Datum

21 november 2023

Notanummer

2023-0000266841

Bijlagen

1. Afronding 2e fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting

Aanleiding

Op 23 oktober 2023 heeft u de nota 'Afronding 2e fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting' ontvangen (bijlage 1). In deze nota bent u geïnformeerd over de voortgang van het aanbestedingstraject, faseovergang 2; van selectiefase naar dialoofase. U heeft een drietal opmerkingen op deze nota gemaakt waar we, middels deze nota, op zullen reageren.

Kernpunten

- Om de modernisering van de systemen voor de binnenlandse omzetbelasting (hierna: OB) te kunnen realiseren, is een aanbestedingstraject gestart om te komen tot een pakketoplossing.
- In de aanpak van de modernisering van het systeem voor de binnenlandse OB onderscheiden we een vijftal fasen, namelijk: voorbereidende fase (fase 1), Selectiefase (fase 2), Dialoofase (fase 3), laten Gunningfase (fase 4) en Implementatiefase (fase 5).
- U geeft in de nota aan dat we koers dienen te houden op de implementatiedatum van 1 januari 2026. In de geactualiseerde planning blijft de gewenste implementatiedatum per 1 januari 2026 ongewijzigd. Aan het eind van de thans lopende fase (dialoofase) is zicht ontstaan op de haalbaarheid van de gewenste implementatiedatum en de contouren van de aanpak van de implementatie.
- Tijdens de selectiefase hebben de geselecteerde leveranciers meer tijd nodig gehad om de benodigde bewijsstukken aan te leveren voor de juridische afronding van deze fase, waardoor deze fase met vier weken is verlengd. Hierdoor is voorkomen dat geschikte partijen zijn afgewezen op grond van formaliteiten.
- Deze bewijsstukken betroffen veelal stukken van onderaannemers die niet gevestigd zijn binnen de Europese Unie. Een ongewone situatie, waardoor sprake was van een langere, niet in de planning, opgenomen doorlooptijd van de aanlevering.
- Voor de dialoofase is op basis van een door Eraneos/Quint gehanteerde best practice voor de aanbestedingsstrategie "Concurrentie Gerichte Dialoog" een aanpak uitgewerkt met meerdere dialoogrondes. Hierin worden behoeftestellingen vanuit de Belastingdienst getoetst. Vertegenwoordigers van de verschillende directies participeren in de gesprekken en de voorbereiding. Om de kwaliteit van dit proces en de betrokkenheid te borgen was een langere voorbereidingstijd noodzakelijk dan in de initiële planning was opgenomen. Dit heeft geleid tot een twee maanden langere doorlooptijd. De in de selectiefase en dialoofase opgelopen vertraging werkt door in de gunningsfase. De einddatum van de gunningsfase is met drie maanden

26.11.23

Dank
graag
divers
figuur
1-12-2024
1-1-2026
travoge
met
beslissen
merken
Verhoogt
besluit

Mu

verschoven. Voor fase 5, de implementatiefase, blijft de gewenste implementatiedatum van 1 januari 2026 ongewijzigd. //

Toelichting

Communicatie

Niet van toepassing.

Politiek/bestuurlijke context

De Tweede Kamer heeft continu aandacht voor de ICT-opgave bij de Belastingdienst.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.

Parafenoverzicht

Werkmap

Onderwerp: DGBD 266841 Beantwoording vragen Stas n.a.v. de nota 'Afronding 2e fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting'

Nummer: 2023-0000026972

Algemeen taakverzoek:

Document: Beantwoording vragen n.a.v. de nota 'Afronding 2e fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting' (2023-0000266841)

Naam	Datum en Tijd	Inbox
Persoonsgegevens (MKB)	24-11-2023, 13:48	DGBD/MKB Paraferen



TER INFORMATIE

Aan

de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst

Directeur-Generaal
Belastingdienst
Directie Midden- en
Kleinbedrijf

nota

Toelichting n.a.v. de nota 'Beantwoording vragen n.a.v. de nota 'Afronding 2e fase aanpak modernisering' binnenlandse omzetbelasting'

Inlichtingen

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Auteur

Persoonsgegevens

Datum

4 maart 2024

Notanummer

2024-0000193999

Bijlagen

1. Afronding 2e fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting
2. Beantwoording vragen n.a.v. de nota 'Afronding 2e fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting'

Aanleiding

Naar aanleiding van uw opmerkingen op de nota 'Afronding 2e fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting' (bijlage 1), heeft u een vervolgnota ontvangen (bijlage 2). Naar aanleiding van deze laatste nota heeft u verzocht om een tijdslijn voor de periode 01-12-2024 tot 01-01-2026 met daarin opgenomen de specifieke beslismomenten. Met deze nota informeren wij u hierover.

Kernpunten

- In de aanpak van de modernisering van het systeem voor de binnenlandse OB onderscheiden we een vijftal fasen, namelijk:
 - Fase 1: de voorbereidende fase
 - Fase 2: de selectiefase
 - Fase 3: de dialoofase
 - Fase 4: de gunningsfase
 - Fase 5: de implementatiefase
- De fasen 1 en 2, de voorbereidende fase en selectiefase, zijn inmiddels afgerond. De beslismomenten na afronden van deze twee fasen hebben er niet toe geleid om het besluit om de modernisering voor de binnenlandse OB via een aanbestedingstraject (pakketoplossing) te herzien.
- Voor de huidige fase 3, de dialoofase, zijn de stappen en tijdslijnen (augustus 2023 - april 2024) in de tabel onder het kopje 'toelichting' uiteengezet.
- Fase 4, de gunningfase, is in detail gepland en bestaat uit de volgende drie onderdelen:
 - inschrijvingsperiode,
 - beoordelingsperiode en
 - bezwaartermijn.Na definitieve gunning wordt samen met de gekozen leverancier het definitieve plan voor fase 5, de implementatiefase, uitgewerkt op basis van de leverancier-specifieke best-practice.
- De implementatiefase, fase 5, verschilt per leverancier en bestaat naar verwachting uit vier onderdelen, te weten:
 - specificeren,
 - configureren,
 - migreren en
 - testen.
- Tijdslijnen voor de implementatie kunnen pas worden gegeven ná de gunning (augustus 2024), omdat dan de implementatie-aanpak en daarmee tijdslijnen per leverancier duidelijk zullen worden.

- Binnen het programma is op verschillende manieren externe kwaliteitsborging ingericht:
 - De aanbesteding wordt begeleid door het InkoopUitvoeringscentrum (IUC) en Eraneos, een bureau gespecialiseerd in onder meer aanbestedingsstrategie en digitale transformatie.
 - De Landsadvocaat en het juridisch adviesbureau Greenberg Taurig zijn gevraagd om, in aanvulling op de expertise van IUC en Eraneos, de aanbestedingsrechtelijke validatie van de aanbestedingsstukken uit te voeren (= selectieleidraad, gunningsleidraad en gunningsovereenkomst, et cetera.).
 - Door de concernstaf IV&D is quality assurance buiten het programma vormgegeven. Dit wordt uitgevoerd door het IT-bureau Gartner.
 - Door het adviescollege ICT-toetsing (voormalig BIT) is, vanwege de omvang van het programma, een onderzoek uitgevoerd.
- Wij verwachten op korte termijn het advies van het adviescollege ICT-toetsing. Wij zullen u hierover informeren.
- Wij zijn desgewenst graag bereid de aanpak, de nog te ontvangen bevindingen van bovengenoemde partijen en tijdslijnen van de aanbesteding pakketoplossing mondeling aan u toe te lichten.

Toelichting

Het schema van de modernisering van het omzetbelastingstelsel qua planning is als volgt:

Fase	Initiële planning	Actualisatie planning	Toelichting	Stand van zaken
1	Tot 14 mei 2023	Tot 14 mei 2023	Vorbereidende fase architectuur en specificaties. Resultaat: publicatie tender.	Afgerond
2	Juni 2023 – (begin) aug 2023	Juni 2023 – (eind) aug 2023	Selectiefase. Resultaat: shortlist van drie leveranciers, maar met 4 weken verlengd i.v.m. verificatiefase stukken leveranciers.	Afgerond
3	(begin) aug 2023 – feb 2024	(eind) aug 2023 – april 2024	Dialoofase. Verwacht resultaat: definitief bestek.	Lopende
Stappen in dialoofase			Beoogde resultaat	Status
3.1	Dialoofronde 1: Partnerschap		Kennismaking tussen bestuurders Belastingdienst & Leveranciers	Afgerond
3.2	Dialoofronde 2: Functionaliteit		Zicht op beschikbare functionaliteit in pakketoplossingen en toetsing van uitgangspunten van Belastingdienst.	Afgerond
3.3	Dialoofronde 3: Architectuur		Heldere afbakening van productarchitectuur in het IT landschap van de Belastingdienst.	Afgerond
3.4	Dialoofronde 4: Implementatie		Indicatie van aanpak, tijdsduur, fasering en capaciteit benodigd voor implementatie.	Februari
3.5	Dialoofronde 5: Service		Heldere afspraken over service verantwoordelijkheden van leverancier en Belastingdienst.	Februari
3.6	Dialoofronde 6: Contract		Overeenkomst die aansluit op de eisen die BD stelt aan de Pakketoplossing n.a.v. de dialoofase & Prijzenmodel	Maart
3.7	Afronding dialoofase		Definitief bestek dat aansluit bij de mogelijkheden die marktoplossingen bieden.	Maart

4	Feb 2024 – apr/mei 2024	Apr 2024 – aug 2024	Gunningsfase. Onderdelen: inschrijvingsperiode, beoordelings-periode en bezwaartermijn. Verwacht resultaat: definitieve gunning en gepubliceerde gunningsbeslissing op TenderNed met de keuze voor 1 van de gegadigden.	In detail gepland
5	Apr/mei 2024 – 1 jan 2026	Aug 2024 – 1 jan 2026	Implementatiefase. Verwachte onderdelen: Specificeren, configureren, migreren, testen. Verwacht resultaat: implementatie Binnenlandse OB.	n.t.b.*

Ntb* - detailplanning van implementatiefase is afhankelijk van pakketkeuze.

Communicatie

Niet van toepassing.

Politiek/bestuurlijke context

De Tweede Kamer heeft continu aandacht voor de ICT-opgave bij de Belastingdienst.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.



TER INFORMATIE

Aan

de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst

Directeur-Generaal
Belastingdienst
Directie Midden- en
Kleinbedrijf

nota

Aanpassing tijdpad Aanbesteding OB

Inlichtingen

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Auteurs

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Datum

18 april 2024

Notanummer

2024-0000236057

Aanleiding

Om de modernisering van de systemen voor de binnenlandse omzetbelasting (hierna: OB) te kunnen realiseren, is een aanbestedingstraject gestart om te komen tot een pakketoplossing. De aanpak van de modernisering van het systeem voor de binnenlandse OB kent een vijftal fasen.

De nu lopende fase, de dialoofase, kent een langere doorlooptijd dan was voorzien (acht weken). Op basis van voortschrijdend inzicht zal ook de gunningsfase een langere doorlooptijd kennen (5,5 weken). Met deze nota wordt u hierover geïnformeerd en wordt de herziene planning weergegeven.

Kern

- Het doel van de dialoofase is meerledig; 1) er voor zorgdragen dat de Belastingdienst een goed beeld heeft van de door de leveranciers voorgestelde oplossingen met betrekking tot de modernisering, 2) er voor zorgen dat de leveranciers beschikken over voldoende informatie zodat zij een goede inschrijving kunnen doen.
- Ten behoeve van een zorgvuldig proces is de dialoofase opgeknipt in meerdere dialoogronden met de afzonderlijke leveranciers.
- De volgende overwegingen hebben geleid tot het aanpassen van de planning:
 - Vanwege de noodzaak tot nader overleg over het aanscherpen van licentie- en contractvoorwaarden en behoeftestelling in het definitief bestek is het advies van Inkoop Uitvoerings Centrum (IUC) om een extra dialoogronde te organiseren (extra doorlooptijd vier weken);
 - Second opinion door adviesbureau Gartner ten aanzien van de wijzigingen die in de scope zijn aangebracht met betrekking tot het portaal, mededelen en innen-op-aangifte (generieke voorzieningen) (extra doorlooptijd vier weken).
- Met de extra dialoogronde worden alle leveranciers in staat gesteld om kennis te nemen van de nadere specificaties van de gevraagde oplossing die zullen worden opgenomen in het definitief bestek. Dit ter borging van een wederzijds en eenduidig begrip, wat het doen van een goede inschrijving mogelijk maakt.
- De extra dialoogronde heeft als bijkomend voordeel dat de kans op (mogelijke) bezwaren van leveranciers na de gunning wordt beperkt.
- Het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT) heeft een onderzoek gedaan naar het programma Modernisering Omzetbelasting van de Belastingdienst. In het rapport staan een aantal adviezen die toezien op het specifiek maken van de behoeftestelling en de besluitvorming goed voor te bereiden. Deze

- aanbevelingen onderschrijven de overwegingen van de Belastingdienst voortkomend uit de dialoofase om de planning aan te passen.
- Deze extra dialoofronde geeft invulling aan deze adviezen van het ACiCT door de uitgangspositie voor de start van de gunningsfase te verbeteren (behoeftestelling specifiek maken, heldere kwaliteitseisen vast te stellen en de kaderstelling voor de implementatie nader aan te scherpen (besluitvorming goed voorbereiden en borgen).
 - Door de opgetreden excepties en de daarop ondernomen acties verschuift de geplande publicatiedatum van het definitief bestek van 29 april 2024 naar 24 juni 2024.
 - Naar aanleiding van de bevindingen uit de dialoofase wordt de aanpak van de geplande beoordeling van de inschrijvingen van de leveranciers in de gunningsfase verbeterd. Door deze verbetering, die inhoudt dat materiedeskundigen uit de Belastingdienst zullen worden ingezet bij de beoordeling per onderwerp, wordt de doorlooptijd van de gunningsfase met vier weken wordt verlengd. Hiermee wordt ook invulling gegeven aan de adviezen van het ACiCT om weloverwogen en op een transparante wijze besluiten te nemen.
 - Door het inpassen van de extra dialoofronde in de dialoofase is het noodzakelijk om de inschrijvingstermijn voor de leveranciers tijdens de gunningsfase met 1,5 week te verlengen zodat de uitkomsten hiervan door de leveranciers goed meegenomen kunnen worden in de aanbidding aan de Belastingdienst.
 - Bovenstaande leidt tot een langere doorlooptijd van de gunningsfase met 5,5 weken. De initiële planning van de definitieve gunning op 14 augustus 2024 is nu gepland op 18 november 2024.
 - Na afronding van de dialoofase zal een concreter beeld ontstaan over het aanbod en de aanpak van de leveranciers. Na de gunning kunnen we, samen met de geselecteerde leverancier, de contouren van de implementatie verder aanscherpen en ontstaat beter zicht op de invoeringsdatum voor het systeem van de binnenlandse OB. Uit de dialoofase is duidelijk geworden dat de potentiële leveranciers implementatie op 1 januari 2026 als een ambitieus tijdspad kwalificeren.
 - De Belastingdienst zal gedurende het aanbestedingstraject zo strak mogelijk blijven sturen om onzekerheden en risico's, zodra deze zich voordoen, weg te nemen.

Toelichting

Dialoofase - algemeen

In de aanpak van de modernisering van het systeem voor de binnenlandse OB worden een vijftal fasen onderscheiden. Het betreft de voorbereidende fase, de selectiefase, de dialoofase, de gunningsfase en de implementatiefase. In de dialoofase wordt met de geselecteerde leveranciers het gesprek aangegaan over de match van onze vraag en het aanbod van de leveranciers. Na afloop van deze fase is er een afgestemd beeld van de specificatie van de opdracht in de vorm van een definitief bestek (gunningsleidraad) en kunnen de leveranciers een goede inschrijving doen.

Dialoofase – aansluiting op generieke voorzieningen

Als resultaat van het onderdeel architectuur van de dialoofase in de aanbesteding OB is een architecturaufbakening opgesteld. De uitkomsten zijn aangehouden tegen de scenario's uit het McKinsey-onderzoek ten aanzien van de

raakvlakken tussen de domeinen. Over alle onderwerpen is overeenstemming bereikt met uitzondering van het bespreekpunt of het portaal van de pakketoplossing onderdeel is van de aanbesteding OB en op welke manier aansluiting met het MBDz¹-portaal plaats zal vinden.

Vanwege het belang van deze keuze voor het implementatiescenario is besloten een second opinion aan Gartner te vragen. De doorlooptijd van dit advies is 6 weken (4 weken doorlooptijd van het advies en 2 weken het verwerken van het advies en besluitvorming). Het advies moet in het kader van de volgorde van afgerond zijn voorafgaand aan de extra dialoogronde omdat de uitkomst verwerkt moet zijn in de dialoogdocumenten. Omdat de second opinion deels gelijktijdig met andere onderdelen van de planning plaatsvindt, is de impact op de doorlooptijd van de dialoogfase 4 weken.

Herziene planning met onzekerheden

Fase	Geactualiseerde planning 04-03-2024	Herziene planning 16-04-2024	Toelichting	Stand van zaken
1	Tot 14 mei 2023	Tot 14 mei 2023	Vorbereidende fase architectuur en specificaties. Resultaat: publicatie tender.	Afgerond
2	Juni 2023 – (eind) aug 2023	Juni 2023 – (eind) aug 2023	Selectiefase. Resultaat: shortlist van drie leveranciers, maar met 4 weken verlengd i.v.m. verificatiefase stukken leveranciers.	Afgerond
3	(eind) aug 2023– april 2024	(eind) aug 2023– eind juni 2024	Dialoogfase. Verwacht resultaat: definitief bestek.	Lopende
Stappen in dialoogfase			Beoogde resultaat	Status
3.1	Dialoogronde 1: Partnerschap		Kennismaking tussen bestuurders Belastingdienst & Leveranciers	<i>Afgerond</i>
3.2	Dialoogronde 2: Functionaliteit		Zicht op beschikbare functionaliteit in pakketoplossingen en toetsing van uitgangspunten van Belastingdienst.	<i>Afgerond</i>
3.3	Dialoogronde 3: Architectuur		Heldere afbakening van productarchitectuur in het IT landschap van de Belastingdienst.	<i>Afgerond</i>
3.4	Dialoogronde 4: Implementatie		Indicatie van aanpak, tijdsduur, fasering en capaciteit benodigd voor implementatie.	<i>Afgerond</i>
3.5	Dialoogronde 5: Service		Heldere afspraken over service verantwoordelijkheden van leverancier en Belastingdienst.	<i>Afgerond</i>
3.6	Dialoogronde 6: Contract		Overeenkomst die aansluit op de eisen die BD stelt aan de Pakketoplossing n.a.v. & Prijzenmodel	<i>Afgerond</i>
3.7	Extra dialoogronde		Bespreken aangescherpte gunningscriteria, functionele eisen in definitief bestek	<i>Juni</i>
3.8	Afronding dialoogfase		Definitief bestek dat aansluit bij de mogelijkheden die marktoplossingen bieden.	<i>Juni</i>
4	Feb 2024 – apr/mei 2024	Eind juni 2024 – november 2024	Gunningsfase. Onderdelen: inschrijvingsperiode, beoordelings-periode en bezwaartermijn Verwacht resultaat: definitieve gunning.	In detail gepland
5	Apr/mei 2024 – 1 jan 2026	november 2024 – 1 jan	Implementatiefase. Onderdelen: Specificeren, configureren, migreren, testen.	n.t.b.

¹ Mijn Belastingdienst Zakelijk Portaal (de toegang voor ondernemers om hun belastingzaken te regelen).

		2026		
--	--	------	--	--

Communicatie

Het BIT-advies Modernisering Omzetbelasting van het AcICT d.d. 2 april 2024 inclusief bestuurlijke reactie wordt uiterlijk 13 mei openbaar gemaakt. u ontvangt tijdig de concept bestuurlijke reactie.

Politiek/bestuurlijke context

De ICT van de Belastingdienst heeft de onverdeelde aandacht van de Tweede- en Eerste Kamer.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.



TER BESLISSING

Aan

de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst

Concerndirectie
Informatievoorziening en
Databeheersing

Inlichtingen

mWersoonsgegevens

Persoonsgegevens

Auteur

Persoonsgegevens

nota

Advies AcICT inzake modernisering Omzetbelasting

Datum

1 mei 2024

Notanummer

2024-0000246051

Bijlagen

1. Definitief advies
2. Concept Kamerbrief
3. Geactualiseerde planning

Aanleiding

Afgelopen vrijdag 26 april jl. bent u geïnformeerd over het definitief advies van het Adviescollege ICT-toetsing (hierna: AcICT) over het programma Modernisering Omzetbelasting (hierna: OB) bij de Belastingdienst (bijlage 1). Dit advies wordt op 6 mei a.s. door het AcICT openbaar gemaakt. Hierbij ontvangt u de concept Kamerbrief (zie bijlage 2) met een reactie op het definitief advies en de laatste stand van zaken (inclusief planning) van het programma OB. De Kamerbrief wordt gelijktijdig met de publicatie van het advies op 6 mei a.s. naar de Kamer verzonden.

Beslispunten

1. Gaat u akkoord met het verzenden van de concept Kamerbrief (bijlage 2)?
2. Gaat u akkoord met het openbaar maken van de nu voorliggende nota en de nota van 26 april 2024, conform de beleidslijn Actieve openbaarmaking nota's. Omliggende delen worden voorafgaand aan openbaarmaking onzichtbaar gemaakt.

Kernpunten

Definitief advies AcICT

- Het AcICT heeft een onderzoek gedaan naar het programma OB en concludeert dat de Belastingdienst onvoldoende voorbereid is om pakketsoftware te verwerven en in te zetten voor Omzetbelasting. Hierdoor bestaat volgens het AcICT de kans dat dit omvangrijke en kostbare verandertraject faalt waardoor nieuwe wet- en regelgeving nog langere tijd beperkt kan worden doorgevoerd.
- Het AcICT stelt dat op de onderstaande punten verbetering nodig is:
 - a. De behoeftestelling is onvoldoende duidelijk.
 - b. De besturing is niet sterk genoeg.
 - c. De voorbereiding op besluitvorming is onvoldoende zorgvuldig.
- Het AcICT adviseert de Belastingdienst de druk te weerstaan om overhaast beslissingen te nemen en enkel over te gaan naar de gunningsfase van de aanbesteding OB wanneer de volgende adviezen zijn opgevolgd:
 - a. Maak de behoeftestelling specifiek.
 - b. Richt de organisatie in zodat sturing gegeven kan worden.
 - c. Bereid de besluitvorming goed voor.
- De adviezen van AcICT worden herkend en opgevolgd. →

02.05.24

ja, na
aan-
ja passy

Me

- ons

Status Programma Modernisering Omzetbelasting

- In de aanpak van de modernisering van het systeem onderscheiden we een vijftal fasen, namelijk:
 - Fase 1: de voorbereidende fase (afgerond).
 - Fase 2: de selectiefase (afgerond).
 - Fase 3: de dialoofase (lopende). →
 - Fase 4: de gunningsfase.
 - Fase 5: de implementatiefase.
 - De nu lopende fase, de dialoofase - die gelijktijdig plaatsvond met het onderzoek van AcICT -, volgt de aanbestedingsmethode van de concurrentiegericht dialogoog. Met deze methode wordt de behoeften van de opdrachtgever (Belastingdienst) verduidelijkt en worden de marktpartijen (hierna: leveranciers) geholpen bij het ontwikkelen van oplossingen die aan die behoeften voldoen. De methode is bedoeld om een goed begrip te krijgen van wat er nodig is en om de beste oplossingen te vinden. Op deze wijze werken we toe naar een specifieke behoeftestelling en weten de potentiële leveranciers wat er nodig is, voordat zij een officiële offerte indienen.
 - Op advies van het Inkoop Uitvoerings Centrum (IUC), organiseren we een extra dialoogronde over het aanscherpen van licentie- en contractvoorwaarden en behoeftestelling in het definitief bestek. Het voordeel van een extra dialoogronde is:
 - dat alle leveranciers in staat worden gesteld om kennis te nemen van de nadere specificaties van de gevraagde oplossing die zullen opgenomen worden in het definitief bestek.
 - Het borgen van een wederzijds en eenduidig begrip, wat het doen van een goede inschrijving mogelijk maakt en de kans op (mogelijke) bezwaren van leveranciers na de gunning beperkt.
 - De aanbeveling van AcICT om de behoeftestelling specifiek te maken en de besluitvorming ten behoeve van het definitief bestek goed voor te bereiden, onderschrijft ook het belang van deze extra dialoogronde. Deze aanbeveling heeft daarnaast geleid tot het besluit om een second opinion door een extern bureau te laten uitvoeren op de voorgenomen wijze van gebruik van en integratie met de bestaande ICT-voorzieningen resp. generieke voorzieningen van de Belastingdienst.
 - Door bovengenoemde acties verschuift:
 - de geplande afronding van de dialoofase (fase 3) van 29 april 2024 naar 24 juni 2024. De dialoofase eindigt met de publicatie van het definitief bestek op Tenderned.
 - de geplande afronding van de gunningsfase (fase 4) van 14 augustus 2024 naar 18 november 2024. De gunningsfase eindigt met de publicatie van de definitieve gunning.
- De geactualiseerde planning van het aanbestedingstraject vindt u in bijlage 3. →
- De Belastingdienst zal gedurende het aanbestedingstraject zo strak mogelijk blijven sturen om onzekerheden en risico's weg te nemen.
 - De uitloop van de dialoofase heeft geen budgettaire consequenties.

Toelichting

De drie verbeterpunten volgens AcICT:

1. De behoeftestelling is onvoldoende duidelijk.
AcICT onderschrijft de keuze van de Belastingdienst voor een aanbesteding via een concurrentiegericht dialogoog. De vraagstelling moet goed voorbereid moeten worden en dit is volgens AcICT onvoldoende gebeurd.
2. De besturing is niet sterk genoeg. /
= 0.

Ondanks de grote opgave, die veel van medewerkers vraagt en die een grote claim op de schaarse verandercapaciteit bij een groot aantal afdelingen doet, zou de Belastingdienst desondanks kiezen voor een vorm van programmasturing waarvan AcICT in diverse eerdere onderzoeken heeft geconstateerd dat deze niet goed werkt bij afdeling-overschrijdende vraagstukken.

3. De voorbereiding op besluitvorming is onvoldoende zorgvuldig. De voorziene go/no-go beslissingen in april en augustus 2024, voorafgaand aan gunning en implementatie (fasen 4 en 5), zijn van groot belang. Met een go-besluit maakt de Belastingdienst een onomkeerbare stap, die mogelijk meer dan 200 miljoen euro gaat kosten en die de continuïteit en aanpasbaarheid van de uitvoering van de OB-regelingen voor 20 jaar bepaalt. Dit vergt zorgvuldige voorbereiding op de beslismomenten. Volgens AcICT is door de Belastingdienst daar nog onvoldoende in voorzien.

→ Meer
belangrijk?
moet

Advies AcICT en reactie Belastingdienst:

- Maak de behoeftestelling specifiek.
De bevinding "De behoeftestelling is nog onvoldoende duidelijk" en het bijbehorende advies "Maak de behoeftestelling specifiek" wordt herkend door de Belastingdienst en sluit aan bij de gevolgde aanpak waarin de behoeftestelling gaandeweg – in dialoog met leveranciers – duidelijker wordt, inclusief extra dialoogronde.
- Richt de organisatie in zodat sturing gegeven kan worden.
De bevinding "De besturing is niet sterk genoeg" en het bijbehorende advies "Richt de organisatie in zodat sturing gegeven kan worden" wordt door de Belastingdienst herkend en overgenomen. 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.
- Bereid de besluitvorming goed voor.
De bevinding "De voorbereiding op besluitvorming is onvoldoende zorgvuldig" en het bijbehorende advies "Bereid de besluitvorming goed voor" wordt door de Belastingdienst herkend en overgenomen. Het Adviescollege doet ook de aanbeveling om een realistische planning te presenteren met ruimte voor tegenvallers. Dit wordt door de Belastingdienst opgevolgd. De 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.

|| Concrete
en
duidelijke
uitwerking.

Communicatie

Uw woordvoerder is betrokken.

Politiek/bestuurlijke context

De (modernisering van de) ICT van de Belastingdienst heeft de onverdeelde aandacht van de Tweede- en Eerste Kamer.

en terecht!

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

In reactie op het conceptadvies is AcICT verzocht om delen van het adviesrapport, evenals de bevindingen over het concept contract, niet openbaar te maken, aangezien de aanbesteding OB lopende is. In bijlage 1 vindt u de gelakte versie van het advies.



> Retouradres Postbus 16292 2500 BG Den Haag

Ministerie van Financiën
t.a.v. de staatssecretaris Fiscaliteit en Belastingdienst,

Postbus 20201
2500 EE Den Haag

Adviescollege ICT-toetsing

Muzenstraat 95
Den Haag
Postbus 16292
2500 BG Den Haag
adviescollegeicttoetsing.nl

Contactpersoon

Kenmerk

2024-0000204269

Uw kenmerk

2023-0000172619

Datum 2 april 2024
Betreft BIT-advies Modernisering Omzetbelasting

Geachte

De minister van Financiën heeft – mede namens u – het Adviescollege ICT-toetsing verzocht een onderzoek uit te voeren naar het programma Modernisering Omzetbelasting van de Belastingdienst. De opdrachtgever van het programma is de directeur-generaal Belastingdienst. Het advies kan als volgt worden samengevat:

Vijf verschillende regelingen voor omzetbelasting (OB) worden ondersteund door een complex ICT-landschap van maatwerksystemen. Dit landschap is deels sterk verouderd. De Belastingdienst is voor de modernisering een aanbesteding gestart. Deze moet een contract met een externe implementatiepartner opleveren, samen met een pakketoplossing. Het pakket zal worden geïntegreerd met generieke ICT-voorzieningen van de Belastingdienst. Inmiddels zijn drie gegadigden geselecteerd waarmee wordt gesproken in de dialoofase.

Conclusie

Wij begrijpen dat de Belastingdienst pakketsoftware wil verwerven en inzetten voor OB. De voorbereiding daarvoor vinden wij onvoldoende. Wij denken dat als gevolg hiervan de kans bestaat dat dit omvangrijke en kostbare verandertraject faalt waardoor nieuwe wet- en regelgeving nog langere tijd beperkt kan worden doorgevoerd. Op de volgende punten is verbetering nodig:

- A. De behoeftestelling is nog onvoldoende duidelijk.
- B. De besturing is niet sterk genoeg.
- C. De voorbereiding op besluitvorming is onvoldoende zorgvuldig.

Advies

Wij adviseren de Belastingdienst de druk te weerstaan om overhaast beslissingen te nemen en enkel over te gaan naar de gunningsfase¹ wanneer de volgende adviezen zijn opgevolgd:

- 1. Maak de behoeftestelling specifiek.
- 2. Richt de organisatie in zodat sturing gegeven kan worden.
- 3. Bereid de besluitvorming goed voor.

¹ De gunningsfase start met het uitnodigen van gegadigden voor het doen van een definitieve inschrijving op basis van een definitieve behoeftestelling.

Hieronder vindt u eerst een korte beschrijving van het programma. Daarna werken we bovenstaande conclusie en adviezen nader uit. Wij concentreren ons hierbij op de belangrijkste risico's. In bijlage A vindt u de details van het programma.

Andere concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens	
Andere concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens	Het is aan u om deze al dan niet openbaar te maken gezien de lopende aanbestedingsprocedure.

KORTE OMSCHRIJVING VAN HET PROGRAMMA MODERNISERING OB

De Belastingdienst kent verschillende regelingen omzetbelasting. Zo int de Belastingdienst jaarlijks circa 80 miljard euro aan Nederlandse omzetbelasting (OB-NL) bij ondernemingen. Ook worden er OB-regelingen uitgevoerd voor handel met het buitenland (VAT Refund, EU-BTW eCommerce en Intracommunautaire Prestaties). De ICT-ondersteuning voor deze regelingen bestaat uit een landschap van maatwerksystemen. Het is complex en deels verouderd². De Belastingdienst ziet dat hierdoor aanpassingen aan de OB-systemen moeilijk en risicovol zijn en wil het daarom moderniseren.

De vervanging van het bestaande OB-landschap via zelfbouw loopt al zeker tien jaar³, maar heeft niet tot de gewenste resultaten geleid. Op basis van een advies van McKinsey heeft de Belastingdienst halverwege 2022 besloten om in plaats van zelfbouw te kiezen voor een pakketoplossing die wordt geïntegreerd met de generieke ICT-voorzieningen van de Belastingdienst (het scenario 'aangescherpte buy').

Het programma Modernisering OB is in mei 2023 een aanbesteding gestart voor dit scenario. Inmiddels zijn drie gegadigden geselecteerd. Op 29 augustus 2023 is met deze partijen een concurrentiegericht dialoog gestart. Het programma beoogt op 29 april 2024 de definitieve uitvraag in de markt te zetten en in augustus 2024 een besluit te nemen over gunning. Voorafgaand aan ieder van deze twee momenten neemt de Belastingdienst een go/no-go beslissing ten aanzien van de aanbesteding.

De uitvoering en doorontwikkeling van de OB-processen en -systemen vinden plaats onder aansturing van de OB-keten. Deze keten zorgt voor afstemming met alle directies betrokken bij de OB-regelingen (zoals Midden- en Klein Bedrijf (MKB), Grote Ondernemingen en Centrale Administratieve Processen) en maakt afspraken met de andere ketens (zoals 'Inning en Betalingsverkeer', 'Generiek Kantoor en Toezicht' en 'Interactie') over door te voeren wijzigingen.

De Belastingdienst houdt bij de aanbesteding van het contract rekening met uitgaven van circa 200 miljoen euro voor de realisatie en exploitatie van de pakketoplossing. De looptijd voor de uitgaven is 20 jaar.

De Belastingdienst streeft ernaar de systemen voor de binnenlandse OB-regeling in 2026 gomoderniseerd te hebben. Vanaf dat moment moet het mogelijk zijn de systemen snel en efficiënt aan te passen aan eventuele wijzigingen in wet- en regelgeving⁴.

² Wij hebben dit niet zelf gevalideerd, maar kennisgenomen van informatie van de Belastingdienst.

³ Zie [Kamerstukken II 2015/16 31066, nr. 273](#).

⁴ Zie [Kamerstukken II 2023/24 31066, nr. 1338](#).

CONCLUSIE: BELASTINGDIENST NIET KLAAR VOOR VERVOLG AANBESTEDING

Wij begrijpen dat de Belastingdienst pakketsoftware wil inzetten voor de ondersteuning van OB-verwerkingsprocessen en daar een aanbesteding voor is gestart. Dit vraagt om extra zorgvuldigheid in de voorbereiding en uitvoering van de concurrentiegerichtte dialoog, de gunningsfase en contractering en wel om drie redenen. Ten eerste heeft de Belastingdienst geen ervaring met het succesvol inzetten van pakketsoftware voor een groot belastingmiddel als OB. Ten tweede is het voornemen om de pakketoplossing op wezenlijk andere wijze in te zetten dan in andere Europese landen, namelijk voor slechts één belastingmiddel en met verregaande integratie in het bestaande ICT-landschap. Ten derde betreft het een bijzonder groot verandertraject, dat verstreckende impact heeft op de processen en organisatie van de Belastingdienst.

De benodigde extra zorgvuldigheid zien we echter in de huidige voorbereiding van het programma nog niet terug. De behoeftestelling heeft nog een aantal belangrijke openstaande punten, de gekozen besturing is ontoereikend en de condities voor zorgvuldige besluitvorming zijn niet ingevuld. Als gevolg hiervan neemt de Belastingdienst niet alleen een groot financieel risico met de aanbesteding, maar is er ook de kans dat dit grote verandertraject faalt. Hieronder lichten we onze conclusies toe:

A. De behoeftestelling is nog onvoldoende duidelijk

Wij onderschrijven de keuze van de Belastingdienst voor een aanbesteding via een concurrentiegerichtte dialoog. Het programma is deze dialoog ingegaan met een relatief open vraagstelling, zodat de leveranciers hun kennis en best practices kunnen inbrengen. De vraagstelling had echter wel goed voorbereid moeten worden en dit is onvoldoende gebeurd. Hierdoor mist de Belastingdienst de kans om zijn behoeften – die qua scope en wijze van inbedding in het ICT-landschap wezenlijk anders zijn dan die van andere landen waarmee de leveranciers ervaring hebben – scherp en volledig te bespreken tijdens de dialoog. Met name op de volgende punten zien we het risico dat de specifieke behoeften van de organisatie onderbelicht blijven in de definitieve uitvraag:

Andere dan vertrouwelijk aan de overheid verstrekte concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens

Datum
2 april 2024

Kenmerk
2024-0000204269

Andere dan vertrouwelijk aan de overheid verstrekte concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens

- Het programma geeft onvoldoende inhoud aan de doorontwikkeling. Een beheerst groeipad met stapsgewijze invulling van verdere ambities ontbreekt:
 - Een groeipad op basis van organisatiedoelen is niet expliciet gemaakt en ook niet geprioriteerd binnen een roadmap. Dit betreft bijvoorbeeld vermindering van het handmatige werk, verbetering van de dienstverlening aan ondernemers, ondersteuning van nieuwe (Europese) wet- en regelgeving en versterking van het toezicht. Het programma maakt niet duidelijk hoe de noodzakelijke vervanging van het huidige ICT-landschap binnen dit groeipad past.
 - Waarborgen om de continuïteit van de dienstverlening 'tijdens de verbouwing' te beheersen, zijn niet geformuleerd. Zo zijn er nog geen plannen voor geautomatiseerde ketentesten of voor schaduwdraaien. Ook is nog niet helder hoe het oude en het nieuwe ICT-landschap met elkaar kunnen samenwerken, welke tijdelijke voorzieningen daarbij nodig zijn en welke gegevens er naar de nieuwe systemen geconverteerd moeten worden.

Andere dan vertrouwelijk aan de overheid verstrekte concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens

B. De besturing is niet sterk genoeg

Er is nog geen besturingsorganisatie ingericht die in staat is om richting aan de verandering te geven en snel tot besluiten te komen. De Belastingdienst staat voor een grote opgave, die veel van haar medewerkers vraagt en die een grote claim doet op de schaarse verandercapaciteit bij een groot aantal afdelingen. Desondanks kiest de Belastingdienst voor een vorm van programmasturing waarvan wij in diverse eerdere onderzoeken hebben geconstateerd dat deze niet goed werkt bij afdeling-overschrijdende vraagstukken. Dit blijkt uit:

- Het programma heeft onvoldoende mandaat en slagkracht om de veranderingen binnen de Belastingdienst tijdig te organiseren.
 - De besturing van het programma is belegd bij de ketenvoorzitter van de OB-keten, die ook directeur MKB is. Deze heeft echter onvoldoende mandaat om snel bindende beslissingen te kunnen nemen voor alle betrokken directies en domeinen en daarmee een verandering die de

gehele Belastingdienst raakt, effectief aan te sturen. Ook voor het meenemen van het ministerie in deze fundamentele verandering, inclusief mogelijk het wijzigen van wet- en regelgeving, is dit een te laag niveau.

- De reguliere ketenbesturing, die gebruikt wordt om het programma aan te sturen, heeft onvoldoende slagkracht. We hebben in diverse eerdere BIT-adviezen geconstateerd dat afspraken maken over prioritering en capaciteit in andere domeinen ineffectief verloopt bij de Belastingdienst. De pakketoplossing gaat straks meerdere directies bedienen en vereist inzet van medewerkers uit deze uitvoeringsdirecties en uit de verschillende domeinen van de directie Informatievoorziening (IV). In de praktijk kunnen zij vaak niet de benodigde capaciteit en/of kennis leveren.
- Het programma heeft nog geen regieorganisatie ingericht om de nieuwe leverancier aan te sturen en de verandering binnen de Belastingdienst te bewerkstelligen, terwijl deze er al had moeten zijn.
 - De Belastingdienst is niet geëquipeerd om tegenwicht te bieden aan de leverancier. Bij de implementatie zijn na de gunning tientallen experts van de leverancier betrokken die snel keuzes verlangen bij de pakketinrichting. Een evenredig aantal Belastingdienstspecialisten moet hieraan richting geven, maar de beschikbare expertise hiervoor is niet toereikend. Zo zijn er onvoldoende personen betrokken die overzicht hebben over de relevante regelingen, processen en systemen, en die de samenhang hiertussen begrijpen. Ook de benodigde inrichtingsprincipes, voor bijvoorbeeld het uniformeren van processen, directe validatie van aanvragen en optimaliseren van toezicht, zijn nog niet ontwikkeld.
 - De ingrijpende transformatie van processen en organisatie is nog nauwelijks georganiseerd, terwijl het veel tijd kost om medewerkers hierop voor te bereiden. Voor begeleiding van de organisatieverandering moeten de meest ervaren medewerkers worden vrijgemaakt, maar die gaan óf binnenkort met pensioen, óf ze zijn druk bezig de bestaande processen goed te laten verlopen. De impact op de werkprocessen en op de circa 4.000 medewerkers van een groot aantal afdelingen wordt onderschat.

C. De voorbereiding op besluitvorming is onvoldoende zorgvuldig

De voorziene go/no-go beslissingen in april en augustus 2024, voorafgaand aan gunning en contractering, zijn van groot belang. Immers, met een go-besluit maakt de Belastingdienst een onomkeerbare stap, die mogelijk meer dan 200 miljoen euro gaat kosten en die de continuïteit en aanpasbaarheid van de uitvoering van de OB-regelingen voor 20 jaar bepaalt. Dit vergt zorgvuldige voorbereiding op de beslismomenten, maar daar is nog onvoldoende in voorzien:

- Het programma heeft geen evenwichtig afwegingskader ontwikkeld waarmee transparante en gedegen keuzes tussen oplossingsrichtingen kunnen worden gemaakt. De nadruk ligt op snelheid, met als doel de OB-NL-regeling in 2026 gereed te hebben. Het is onduidelijk hoe de beoogde snelheid en andere relevante belangen – zoals toegevoegde waarde, impact op strategie, kosten, kwaliteit, risico's – onderling worden afgewogen.
- Er is geen bruikbaar 'Plan B'. Zo'n plan is nodig als de aanbesteding wordt afgebroken en dient ook als maatstaf bij een objectieve beoordeling van aanbiedingen van leveranciers. Als enige alternatief wordt het zelfbouwscenario genoemd. Dit scenario is echter niet concreet uitgewerkt;

het is de vraag of en wanneer het tot resultaat gaat leiden. Andere alternatieven zijn niet onderkend noch uitgewerkt.

- Het is onduidelijk wat de impact is van de keuze voor een pakketoplossing op de huidige IT-strategie. De directies en de IV-afdeling hebben hier geen overeenstemming over. Hoe wordt in de toekomst een pakket ingezet: ook voor andere regelingen of zelfs voor generieke toepassingen? En in hoeverre wordt toegestaan dat een pakket (tijdelijk of permanent) afwijkt van de architectuurkaders?

ADVIES: VERBETER DE UITGANGSPOSITIE VOOR START GUNNINGSFASE

De Belastingdienst neemt een groot financieel risico met de aanbesteding als gevolg van een onzorgvuldige voorbereiding. Daarnaast is er een kans dat dit grote verandertraject faalt. Wij adviseren de Belastingdienst om de druk te weerstaan om overhaast beslissingen te nemen en alleen over te gaan naar de gunningsfase als de volgende adviezen zijn opgevolgd. Neem hiervoor indien noodzakelijk extra tijd.

1. Maak de behoeftestelling specifiek

Bepaal nu al aan welke eisen de eerste stap in de vernieuwing van de OB-systeemondersteuning moet voldoen. Weeg bij de keuze voor de eerste implementatie doorlooptijd, risico en waarde tegen elkaar af. Leg dit vast.

- Andere dan vertrouwelijk aan de overheid verstrekte concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens
 - Benut zoveel mogelijk de functionaliteit in de pakketoplossing, zodat de afhankelijkheid met de generieke voorzieningen minimaal is. Zet de pakketoplossing hiertoe als Proof-of-Concept volledig los neer. Voeg vervolgens alleen koppelingen toe die stabiel werken in de praktijk, zodat aanpassingen aan de generieke voorzieningen niet nodig zijn. Als zo'n koppeling niet mogelijk is, realiseer dan de benodigde functionaliteit in het pakket.
 - Andere dan vertrouwelijk aan de overheid verstrekte concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens
 - Maak een implementatiestrategie met mogelijke scenario's voor de overgang van medewerkers en ondernemers. Kies eventueel voor een tijdelijke achteruitgang van gebruikersgemak wanneer dit tot een snelle livegang leidt, maar stel zeker dat deze vermindering in kwaliteit tijdelijk is.
- Ontwikkel een groeipad in plateaus (roadmap), waarin verdere organisatiedoelen worden opgenomen. Zorg dat de plateaustappen een doorlooptijd hebben van niet meer dan zes tot negen maanden, zodat ze beheersbaar zijn.
- Zorg dat de roadmap niet alleen gericht is op de vernieuwing van het ICT-landschap, maar aansluit op organisatiedoelen. Denk aan verbeteringen in de dienstverlening aan ondernemers, de ondersteuning van nieuwe (Europese) wet- en regelgeving, het verbeteren van het toezicht op belastingheffing en het reduceren van handmatige werkzaamheden.

- Besteed aandacht aan de manier waarop de verschillende plateaus beheerst in productie kunnen worden genomen. Denk daarbij aan mogelijkheden voor 'schaduwdraaien' en het inzetten van (geautomatiseerde) ketentesten.
- Minimaliseer de afhankelijkheden tussen de oude en de nieuwe OB-systemen, zoals tijdelijke voorzieningen en complexe conversiemechanismen. Maak een datamigratiestrategie.

Andere dan vertrouwelijk aan de overheid verstrekte concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens

2. Richt de organisatie in zodat sturing gegeven kan worden

Zet de programma-organisatie los van de bestaande organisatie en dus buiten de bestaande structuur van de directies en ketenbesturing. Integreer de beoogde regie-organisatie in het programma. Zorg ervoor dat programmamedewerkers liefst voltijds beschikbaar zijn en zo veel mogelijk fysiek bij elkaar zitten op een vaste locatie.

Richt een daadkrachtige besturing in. Zorg voor een stuurgroep specifiek voor het programma op het niveau van het ketenbestuur. Laat de stuurgroepleden regelmatig bijeenkomen om besluiten te nemen en bij te sturen waar nodig. Maak de directeur-generaal van de Belastingdienst voorzitter van de stuurgroep, zodat er voldoende mandaat is om keuzes te maken over alle directies heen. Zorg dat de directeur-generaal Fiscale Zaken betrokken is om – waar nodig – regelgeving aan te passen op de nieuwe inrichting van uitvoeringsprocessen. Adopteer effectieve besturingsmechanismen van noodspoor EU BTW eCommerce, zoals de korte communicatielijnen tussen IV en de experts van de uitvoeringsprocessen, en bekrachtig de allerhoogste prioriteit van het programma.

Zorg dat alle benodigde kennis en expertise in het multidisciplinaire programma-team beschikbaar is, of het nu gaat om de inrichting van pakketsoftware, de transformatie van processen en organisatie of kaderstelling vanuit architectuur. Maak ook het leveranciersmanagement onderdeel van de programma-organisatie. Laat experts vanuit de uitvoeringsprocessen en ICT-experts van de Belastingdienst nauw samenwerken. Zet de beste mensen in op het programma. Overweeg inzet van externe expertise als deze binnen de Belastingdienst onvoldoende aanwezig is. Waar gaten vallen in operationele bezetting, moeten ze opgevuld worden, desnoods via de inhuur van tijdelijke krachten.

Zorg er ten slotte voor dat bovenstaande zo snel mogelijk gereed is, zodat de juiste mensen betrokken zijn bij het definitief maken van de uitvraag en kunnen meewerken aan de implementatie. Handhaaf de geadviseerde besturing tot de huidige OB-systemen zijn uitgefaseerd.

3. Bereid de besluitvorming goed voor

Weersta de verleiding tot het nemen van overhaaste besluiten naar aanleiding van een wensplanning, maar neem weloverwogen, transparante besluiten. Kom zo snel mogelijk met een realistische planning met ruimte voor tegenvallers. Zorg ervoor dat deze planning en de voortgang van het programma goed worden afgestemd binnen de Belastingdienst en het ministerie.

Maak een helder afwegingskader voor het nemen van belangrijke besluiten in het kader van deze aanbesteding. Bepaal heldere criteria op basis waarvan keuzes

Datum
2 april 2024

Kenmerk
2024-0000204269

worden gemaakt voor de geplande go/no-go beslissingen en de acceptatie van het resultaat van de Proof-of-Concept.

Ontwikkel een eenduidige visie op de strategische inzet van de pakketoplossing en communiceer die visie breed binnen de Belastingdienst. Bespreek verschillen van inzicht op directieniveau en neem op deze punten een onderbouwde beslissing.

Bedenk en beschrijf een bruikbaar Plan B als toetsinstrument voor aanbiedingen van leveranciers en als alternatief wanneer de aanbesteding niet leidt tot gunning. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een zelfbouwtraject met marktpartijen of het volledig los neerzetten van de pakketoplossing.

Tot slot danken wij alle geïnterviewden voor hun medewerking en openheid. Wij hopen dat wij met dit advies een bijdrage kunnen leveren aan de vernieuwing van de systemen voor omzetbelasting bij de Belastingdienst.

Met de meeste hoogachting,
namens het Adviescollege ICT-toetsing,

w.g.

w.g.

Persoonsgegevens	
Voorzitter	Persoonsgegevens

BIJLAGE A. INFORMATIE OVER PROGRAMMA EN ONDERZOEK

Informatie over het programma Modernisering Omzetbelasting

Nr	Onderwerp	Toelichting
1.	Projectnaam	Modernisering Omzetbelasting
2.	Opdrachtgever	directeur-generaal Belastingdienst
3.	Startdatum project	September 2022
4.	Einddatum project	Planning implementatie t/m 2027
5.	Type project	Vervanging legacysystemen
6.	Fase Project	Aanbestedingsfase
7.	Totaal budget	242 miljoen euro (2023 t/m 2043) waarvan circa 200 miljoen euro aan licenties en inzet externe leverancier.
8.	Reeds uitgegeven per datum	Onbekend
9.	Doelstelling	De modernisering van de ICT-systemen van Omzetbelasting (OB), zodat ondernemers en Belastingdienst in de toekomst goed ondersteund kunnen blijven bij het invoeren en verwerken van aangiften en andere werkstromen.
10.	Maatschappelijke/beleidsdoelstelling	Het programma zorgt ervoor dat: - acute continuïteitsrisico's zijn verdwenen of gemitigeerd en de continuïteit van de OB-processen weer op gewenst niveau kan worden gegarandeerd; - nieuwe en veranderde wetgeving in acceptabele tijdstermijnen en tegen acceptabele kosten kunnen worden doorgevoerd; - de basis wordt gelegd voor het in de toekomst kunnen verbeteren van digitale interactie en dienstverlening voor bedrijven; - de basis wordt gelegd voor het in de toekomst kunnen verbeteren van de compliance van betalingen en aangiften.
11.	Meetbare baten	Niet gedefinieerd
12.	Huidige technologie/architectuur	- COBOL, CICS, z/OS - Normalized Systems, Java Application Hosting, z/OS - Java .Net
13.	Doeltechnologie/-architectuur	Nader te bepalen
14.	Omvang systeem	Totaal aantal functiepunten van de applicaties in het domein Omzetbelasting (volgens meting in 2019): 12.661
15.	Aantal gebruikers	Circa 4.000 medewerkers van de Belastingdienst
16.	Belanghebbenden	Circa 2 miljoen ondernemers
17.	Aanbesteding voorzien	Ja, aanbesteding op basis van een lopende concurrentiegerichte dialoog.

Informatie over het uitgevoerde onderzoek

Nr	Onderwerp	Toelichting
1.	Type onderzoek	Project; conform artikel 2, lid 2 sub a1 Instellingsbesluit Adviescollege ICT-toetsing
2.	Aanmelddatum	22 augustus 2023
3.	Start onderzoek	13 oktober 2023
4.	Afronden onderzoek	14 februari 2024
5.	Datum concept advies	4 maart 2024
6.	Datum definitief advies	2 april 2024

Adviescollege ICT-toetsing

Datum
2 april 2024

Kenmerk
2024-0000204269

7.	Eerder onderzoek	Het Adviescollege heeft eerder onderzoek gedaan naar de vernieuwing van onderdelen van de OB-keten: • EU BTW e-Commerce (2021) • Regie Modernisering IV-landschap (2020)
8.	Onderzoeksmethode	Interviews, documentonderzoek

Datum
2 april 2024

Kenmerk
2024-0000204269

Andere dan vertrouwelijk aan de overheid verstrekte concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens

Datum
2 april 2024

Kenmerk
2024-0000204269

Andere dan vertrouwelijk aan de overheid verstrekte concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens

Datum
2 april 2024

Kenmerk
2024-0000204269

Andere dan vertrouwelijk aan de overheid verstrekte concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens



> 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

Persoonsgegevens
www.minfin.nl

Ons kenmerk

2024-0000263452

Uw brief (kenmerk)

Datum
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 concurrentiegerichte dialoog gestart. Tijdens deze concurrentiegerichte 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
Databaseersing

Ons kenmerk
2024-0000263452

end augustus
Die is voornemen.



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.

Concerndirectie
Informatievoorziening en
Databaseersing

Ons kenmerk
2024-0000263452

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.

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 end augustus

Vorbereiding 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.

Mr Wader
geïnfameerd
L'che
steld u
pakket

Dat plan B zal nadere Wader
uitgevoerd te oede daar zal
aan Kamer end augustus

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.

Concerndirectie
Informatievoorziening en
Databeheersing

Ons kenmerk
2024-0000263452

Ik dank het Adviescollege voor de verrichte werkzaamheden en het opgestelde advies. 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,

Persoonsgegevens

In ik neem de conclusies en
aannames heel serieus.



bijlage

Geactualiseerde planning aanbestedingstraject
Modernisering Omzetbelasting

Fase	Eerder gehanteerde planning 04-03-2024	Herziene planning 16-04-2024	Toelichting	Stand van zaken
1	Tot 14 mei 2023	Tot 14 mei 2023	Vorbereidende fase architectuur en specificaties. Resultaat: publicatie op Tendered.	Afgerond
2	Juni 2023 – (eind) aug 2023	Juni 2023 – (eind) aug 2023	Selectiefase. Resultaat: shortlist van drie leveranciers, maar met 4 weken verlengd i.v.m. verificatiefase stukken leveranciers.	Afgerond
3	(eind) aug 2023– april 2024	(eind) aug 2023– eind juni 2024	Dialoofase. Verwacht resultaat: definitief bestek.	Lopende
Stappen in dialoofase			Beoogde resultaat	Status
3.1	Dialoofronde 1: Partnerschap		Kennismaking tussen bestuurders Belastingdienst & Leveranciers	Afgerond
3.2	Dialoofronde 2: Functionaliteit		Zicht op beschikbare functionaliteit in pakketoplossingen en toetsing van uitgangspunten van Belastingdienst.	Afgerond
3.3	Dialoofronde 3: Architectuur		Heldere afbakening van productarchitectuur in het IT landschap van de Belastingdienst.	Afgerond
3.4	Dialoofronde 4: Implementatie		Indicatie van aanpak, tijdsduur, fasering en capaciteit benodigd voor implementatie.	Afgerond
3.5	Dialoofronde 5: Service		Heldere afspraken over service verantwoordelijkheden van leverancier en Belastingdienst.	Afgerond
3.6	Dialoofronde 6: Contract		Overeenkomst die aansluit op de eisen die BD stelt aan de Pakketoplossing n.a.v. & Prijzenmodel	Afgerond
3.7	Extra dialoofronde		Bespreken aangescherpte gunningscriteria, functionele eisen in definitief bestek	Juni 2024
3.8	Afronding dialoofase		Definitief bestek dat aansluit bij de mogelijkheden die marktoplossingen bieden.	Juni 2024
4	Feb 2024 – apr/mei 2024	Eind juni 2024 – november 2024	Gunningsfase. Onderdelen: inschrijvingsperiode, beoordelingsperiode en bezwaartermijn. Verwacht resultaat: definitieve gunning.	In detail gepland
5	Apr/mei 2024 – 1 jan 2026 ¹	november 2024 – 1 januari 2026	Implementatiefase. Onderdelen: Specificeren, configureren, migreren, testen. Verwacht resultaat: implementatie Binnenlandse OB.	N.t.b.

¹ Detailplanning van de implementatiefase is afhankelijk van de pakketkeuze.



TER BESPREKING
Aan
Bestuursteam

Directoraat-Generaal
Belastingdienst
Directie Midden- en
Kleinbedrijf

nota

Aanscherping besturing OB domein voor het onderdeel
Pakketoplossing OB

Inlichtingen

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Auteurs

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens van Roon

Datum
19 juni 2024

Notanummer
2024-0000359317

Bijlagen
geen

Aanleiding
In deze nota wordt de aanscherping van de sturing van het programma Pakketoplossing OB en de regie-organisatie omzetbelasting ter bespreking aangeboden. Aanleiding hiervoor is de inrichting van het programma op basis van de dialoog met de 3 gegadigden en het advies van de AcICT van 2 april jongstleden.

Bespreekpunten
De volgende bespreekpunten worden aan het bestuursteam voorgelegd:

- a. Het aanscherpen van de besturing van het programma Pakketoplossing OB (inclusief de implementatie) door een aparte stuurgroep op directeureniveau onder voorzitterschap van de DG Belastingdienst in te richten.
- b. Het geven van opdracht aan de plv. ketenvoorzitter/programmadirecteur om te starten met het kwartiermaken voor de regie-organisatie zoals in deze nota beschreven.

Kernpunten
Kern aanscherpen besturing programma

- Deze nota vormt een aanpassing van de nota Besturing OB domein d.d. 23 januari 2023 (zie bijlage 1). In die nota was al voorzien dat in aanloop naar de definitieve gunning van de pakketoplossing aanpassingen in de besturing nodig zouden kunnen zijn.
- De voorgestelde stuurgroep voor de pakketoplossing bestaat uit de DG Belastingdienst (Vz), de algemeen directeur IV, de algemeen directeur IV&D, de algemeen directeur CAP, de algemeen directeur GO, de algemeen directeur KI&S, de algemeen directeur MKB (tevens business owner), de hoofddirecteur C&F, de Directeur Verbruiksbelastingen, Douane en internationale aangelegenheden, de algemeen directeur Particulieren, en een senior executive van de geselecteerde leverancier. Directeuren nemen deel voor hun eigen directie en als ketenvoorzitter van de (voor de OB relevante) ketens die zij vertegenwoordigen. De algemeen directeur MKB neemt ook deel als ketenvoorzitter OB.
- De leverancier (senior-executive) neemt aan iedere stuurgroep deel door het presenteren van de voortgang en het (eventueel) inbrengen van beslispunten via de programmadirecteur.

Pagina 1 van 1

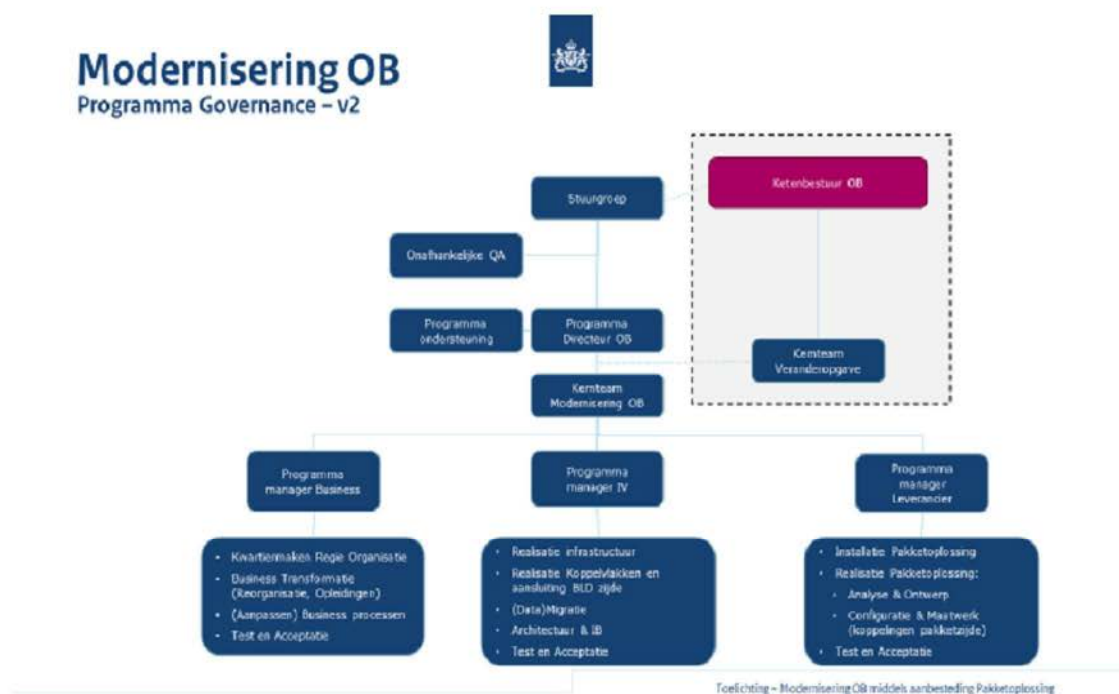
358419

2026-001-GW68

0037

Indien nodig kunnen er besloten sessies zonder de leverancier belegd worden. De voorzitter, de DG Belastingdienst, neemt zelfstandig besluiten houdende de opmerkingen van leden van de stuurgroep. De programmadirecteur is onderdeel van de stuurgroep en indien nodig sluiten de programmamanager van de leverancier en/of programmamanager IV en programmamanager Business aan. De stuurgroep vergadert periodiek 1 keer per 2 weken en deze periodiciteit wordt zo nodig opgevoerd of juist verkleind.

4. Deze stuurgroep neemt besluiten:
 - Om de voortgang te waarborgen en waar nodig te faciliteren;
 - Over escalaties en afwijkingen op de afgesproken en meegegeven kaders vanuit het portfolio (resultaten, planning, budget, scope, kwaliteit);
 - Over afwijkingen op de standaard inrichting van de pakketoplossing OB.
 - Over aanpassingen op de kaders voor het voortbrengen, migreren en implementeren van de pakketoplossing OB (=de opdracht van de plv. Ketenvoorzitter OB/programmadirecteur).
5. De stuurgroep beslist over het beschikbaar stellen aan het programma van de noodzakelijke (voltijd) inzet van de bemensing vanuit de directies die beschikken over de kennis en expertise benodigd voor een goede en tijdige uitvoering van het programma. Dit is inclusief eventuele knelpunten ten aanzien van de inzet van specifieke IV-expertise en -resources.
6. Onder aansturing van de stuurgroep wordt een kernteam ingericht voor de dagelijkse besturing van het programma en de monitoring van de voortgang bestaande uit de programmadirecteur/gedelegeerd business owner en de programmamanagers vanuit IV, Business en de geselecteerde leverancier. Het organogram ziet er als volgt uit:



7. Het ketenbestuur OB, het kernteam Veranderopgave en de ketentafel OB blijven, conform de Nota besturing OB domein van januari 2023 verantwoordelijk voor het geheel en de samenhang van initiatieven en onderwerpen binnen de Keten OB (zoals e-commerce) en OB prioritering. De opdracht (resultaat, capaciteit, planning, kwaliteit) komt vanuit het ketenbestuur en het ketenbestuur wordt regulier meegenomen ten aanzien van het programma Pakketoplossing OB. De frequentie van de bijeenkomsten van het ketenbestuur gaat vooralsnog naar 1x per 4 weken, de frequentie van de bijeenkomsten van het kernteam veranderopgave blijft met 1x per 2 weken ongewijzigd. Indien daartoe aanleiding is wordt de frequentie van de overleggen aangepast.
8. Het kernteam Veranderopgave heeft daarnaast voor het programma Pakketoplossing OB een klankbordrol voor de voortbrenging van de pakketoplossing. Het kernteam Veranderopgave kan inhoudelijk feedback geven op de ontwerpen en procesinrichtingen die door het programma aan hen worden voorgelegd.

NB: Ieder half jaar vindt evaluatie van de governance plaats.

Kern Kwartiermaken regie-organisatie

9. Het kwartiermaken voor de regie-organisatie is belegd in de programma-organisatie waarmee invulling wordt gegeven aan de noodzaak om te komen tot een professionele regie-organisatie om de samenwerking met de externe leverancier goed in te richten en te besturen.
10. Ambitie is om de regie-organisatie z.s.m. haar rol in te laten vullen en op deze manier kennis en ervaring op te laten doen.

Toelichting

Toelichting Aanscherpen besturing programma

Achtergrond voor de wijzigingen van de notitie Besturing OB domein dd. 23 januari 2023 zijn het overnemen van de aanbevelingen behorende bij het advies van AcICT (advies d.d. 2 april 2024) om de organisatie in te richten zodat sturing gegeven kan worden. Dit advies bestaat uit een aantal specifiek voor deze nota relevante onderdelen:

- a) "Richt een daadkrachtige besturing in. Zorg voor een stuurgroep specifiek voor het programma", "maak de DG van de Belastingdienst voorzitter van de stuurgroep zodat er voldoende mandaat is om keuzes te maken over alle directies heen" en integreer de beoogde regie-organisatie in het programma. "Zorg dat dit zo snel mogelijk gereed is" en "handhaaf de geadviseerde besturing totdat de huidige OB systemen zijn uitgefaseerd".
- b) "Zorg dat alle benodigde kennis en expertise in het programma team beschikbaar is", "zorg dat programmamedewerkers liefst voltijd beschikbaar zijn en zoveel mogelijk fysiek bij elkaar zitten op een vaste locatie".
- c) "Maak ook leveranciersmanagement onderdeel van de programma-organisatie. Laat experts vanuit de uitvoeringsprocessen en ICT-experts nauw en onder 1 aansturing samenwerken". "Zet de beste mensen in op het programma".

Het advies onder punt b wordt geadresseerd doordat inhoudsdeskundigen/product owners/product managers/business analisten worden uitgeleend aan het programma en onder de dagelijkse aansturing van het programma komen te

staan. Dit geldt voor de (kern)medewerkers die direct actief zijn in de daadwerkelijke voortbrenging van de pakketoplossing OB (samen met de leverancier).

Ten aanzien van de implementatie van de pakketoplossing OB is en blijft de lijn dat iedere uitvoeringsdirectie zelf verantwoordelijk is voor het deel van de eigen directie en daarmee ook voor de daadwerkelijke uitvoering daarvan. De programmadirecteur/ business owner is verantwoordelijk om te organiseren, te regisseren en te monitoren dat de implementatie tijdig en volledig gebeurt. Het programma zorgt voor uitvoerbare werkprocessen en IV-ondersteuning en een pakkende oplevering van processen en IV. De IV en de processen worden dus implementatiegereed opgeleverd. Ook is het programma verantwoordelijk voor de integratie van de uit te voeren werkzaamheden door de verschillende primair proces directies. Dit zal samen met de business plaatsvinden in het programma. De eindverantwoordelijkheid voor de daadwerkelijk implementatie en uitvoering van de implementatie blijft echter bij de lijndirecties liggen die optimaal worden ondersteund door het programma om dit goed te realiseren en de verantwoordelijkheid hiervoor goed in te vullen (incl. opleiden/trainen medewerkers).

Toelichting regie-organisatie

De programmamanager Business (business integratie, implementatie) maakt kwartier voor de regieorganisatie onder leiding van de programmadirecteur. De opbouw van de regieorganisatie vindt dus binnen het programma plaats. Dit conform het advies van AC-ICT: "Integreer de beoogde regie-organisatie in het programma. Zorg ervoor dat programmamedewerkers liefst voltijds beschikbaar zijn en zoveel mogelijk fysiek bij elkaar zitten".

De regie-organisatie is bedoeld om na afronding van het programma Modernisering OB het besturen, aansturen/orkestreren en integreren van de digitale diensten omzetbelasting te regisseren. Tijdens het kwartiermaken wordt uitgewerkt hoe bijvoorbeeld de vraag- en aanbodsturing, businessprocessen, vraagarticulatie en acceptatie, contractmanagement en servicemanagement voor de Omzetbelasting worden vormgegeven.

Er zijn hiervoor verschillende scenario's denkbaar, van vormgeving in de ketenorganisatie, naar vorming van een netwerkorganisatie, tot onderbrengen in een specifiek organisatie-onderdeel.

Een voorstel hiervoor wordt uitgewerkt onder meer op basis van de opgedane ervaringen, zodanig dat besluitvorming kan plaatsvinden.

Er zal sprake zijn van een geleidelijke overgang van programma naar regie-organisatie. De business (plv. ketenvoorzitter OB/programmadirecteur) neemt verantwoordelijkheid voor opbouw van de regie.

Regie omvat het besturen, aansturen/orkestreren en integreren van de digitale diensten omzetbelasting (conform het Governance model van Ronald Israels voor het managen van digitale diensten). De toekomstige regie zou de volledige scope van Vraag- en aanbodsturing, Business processen, Vraagarticulatie & Acceptatie, Contract management en Service management (dus de hele keten OB en de raakvlakken voor de noodzakelijke integratie) kunnen omvatten.

Bij kwartiermaken wordt eerst de scope bepaald en welke functies en rollen nodig zijn. Uitgewerkt wordt welke processen de regie-organisatie zelf bemenst en uitvoert en welke niet, bijv. op het terrein van functioneel beheer. De uitwerking krijgt vorm op basis van het zgn. SIAM-model¹, een best practise voor het vormgeven van samenwerking bij outsourcing en implementatie van digitale dienstverlening.

Daarnaast wordt uitgewerkt hoe de verantwoordelijkheid van de regie-organisatie zich verhoudt tot verantwoordelijkheid van de lijndirecties en ketens. Het is de verwachting dat dit in lijn zal zijn met de afbakening zoals beschreven in de nota (en het addendum) lijn- en ketensturing in de topstructuur d.d. juli 2023. Waar zich afwijkingen voor doen, zal dit beslisbaar gemaakt worden.

Het kwartiermaken is in lijn met de opdracht van de ALBD zoals vastgelegd in de notitie van 31 augustus 2022 waarin is aangegeven dat risico's t.a.v. beperkte ervaring met pakketoplossingen o.a. worden gemitigeerd door:

- a. Het opzetten van een professionele regie-organisatie binnen de Belastingdienst;
- b. Waarin de aansturing voor het acquireren en vervolgens implementeren van de pakketoplossing OB plaatsvindt;
- c. Alsook de aansturing van de integratie binnen de Belastingdienst.

Op dit punt heeft de AcICT nut en noodzaak van een regie-organisatie onderschreven. In de woorden van de AcICT om voldoende tegenwicht te kunnen bieden aan de leverancier. Naar de mening van de AcICT had de regie-organisatie er al moeten zijn.

Communicatie

Niet van toepassing

Politiek/bestuurlijke context

De ICT van de Belastingdienst heeft de onverdeelde aandacht van de Tweede- en Eerste Kamer.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.

¹ SIAM (Service Integration And Management) is een manier van kijken naar outsourcing, een doordachte methodiek om samenwerking tussen meerdere interne en externe dienstverleners te stimuleren



TER INFORMATIE

Aan

de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst

**Directeur-Generaal
Belastingdienst
Directie Midden- en
Kleinbedrijf**

X

nota

Afronding 3^e fase aanpak modernisering binnenlandse
omzetbelasting

Inlichtingen

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Auteur

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Aanleiding

Om de modernisering van de systemen voor de binnenlandse omzetbelasting (OB) te kunnen realiseren, is een aanbestedingstraject gestart om te komen tot een pakketoplossing. U heeft aangegeven geïnformeerd te willen worden bij iedere faseovergang. Met deze nota informeren wij u over de afronding van de derde fase, de dialoofase en de start van de gunningsfase.

Datum

24 juni 2024

Notanummer

2024-0000015535

Bijlagen

1. Nota BIT-advies en herziene planning

Kern

- In de aanpak van de modernisering van het systeem voor de binnenlandse OB onderscheiden we een vijftal fasen, namelijk:
 - Fase 1: de voorbereidende fase.
 - Fase 2: de selectiefase.
 - Fase 3: de dialoofase.
 - Fase 4: de gunningsfase.
 - Fase 5: de implementatiefase.
- Fase 1 en fase 2, de voorbereidende fase en selectiefase, zijn in 2023 afgerond.
- Inmiddels is de derde fase, de dialoofase, conform de herziene planning (zie nota in bijlage 1) afgerond met als eindresultaat de publicatie van de aanbesteding op Tendered. Fase 4, de gunningsfase, wordt daarmee gestart.
- Fase 4, de gunningfase, is in detail gepland en bestaat uit de volgende drie onderdelen:
 - De inschrijvingsperiode,
 - De beoordelingsperiode en
 - De bezwaartermijn.
- Uw ambtsopvolger wordt medio november 2024 over de afronding van de gunningsfase geïnformeerd.

Toelichting

De planning van de aanpak modernisering OB is naar aanleiding van de extra dialoogronde tijdens fase 3, de dialoofase, herzien. Op de volgende pagina treft u de geactualiseerde planning

27.06.24

Dank

Mer

Fase	Geactualiseerde planning 16-04-2024	Toelichting	Stand van zaken
1	Tot 14 mei 2023	Vorbereidende fase architectuur en specificaties. Resultaat: publicatie tender.	Afgerond
2	Juni 2023 – (eind) aug 2023	Selectiefase. Resultaat: shortlist van drie leveranciers, maar met 4 weken verlengd i.v.m. verificatiefase stukken leveranciers.	Afgerond
3	(eind) aug 2023 – 24 juni 2024	Dialogfase. Verwacht resultaat: definitief bestek.	Afgerond
4	25 juni 2024 – november 2024	Gunningsfase. Onderdelen: inschrijvingsperiode, beoordelings-periode en bezwaartermijn Verwacht resultaat: definitieve gunning.	In detail gepland
5	november 2024 – 1 jan 2026	Implementatiefase. Onderdelen: Specificeren, configureren, migreren, testen. Verwacht resultaat: implementatie Binnenlandse OB.	n.t.b.

Communicatie

Niet van toepassing.

Politiek/bestuurlijke context

- De Tweede- en Eerste Kamer hebben continu aandacht voor de ICT bij de Belastingdienst.
- Op 7 mei 2024 heeft u het BIT-advies over het programma modernisering omzetbelasting met bestuurlijke reactie aan de Kamer verzonden.
- De Tweede Kamer wordt via de stand-van-zakenbrieven over de voortgang van het programma geïnformeerd.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.

Parafenoverzicht

Werkmap

Onderwerp: DGBD 15535 Nota afronding 3e fase modernisering binnenlandse omzetbelasting
Nummer: 2024-0000015535
Algemeen taakverzoek: BPZ 25/6: DG akkoord
Graag paraferen

Document: Nota Afronding 3e fase aanpak modernisering binnenlandse omzetbelasting (2024-0000362876)

Naam	Datum en Tijd	Inbox
Persoonsgegevens (BPZ/PBA)	25-06-2024, 10:31	DGBD Paraferen
Persoonsgegevens (BPZ/PBA)	24-06-2024, 22:00	DGBD/BPZ Paraferen
Persoonsgegevens (Cd IV&D)	24-06-2024, 16:57	DGBD/IV&D Paraferen
Persoonsgegevens van (Cd C&F)	24-06-2024, 15:57	DGBD/C&F KOP Paraferen
Persoonsgegevens (MKB)	24-06-2024, 13:52	DGBD/MKB Paraferen



TVO: Gelezen 6/11/2025

TER INFORMATIE

Aan

de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit, Belastingdienst en Douane

**Directeur-Generaal
Belastingdienst
Directie Midden- en
Kleinbedrijf**

nota

Extra stap in gunningsfase aanpak modernisering
binnenlandse omzetbelasting

Inlichtingen

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Auteur

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Datum

18 december 2024

Notanummer

2024-0000579801

Bijlagen

Aanleiding

De ICT-systemen van de omzetbelasting (OB) zijn verouderd en dringend toe aan modernisering zodat de continuïteit voor de langere termijn wordt geborgd. Om de modernisering van de systemen voor de OB te kunnen realiseren, is een vanuit de EU verplicht aanbestedingstraject gestart om te komen tot een pakketoplossing. Aan uw ambtsvoorganger is toegezegd om de staatssecretaris te informeren bij elke faseovergang ten aanzien van de aanbesteding pakketoplossing Omzetbelasting (OB).

Kern

- Binnen de keten Omzetbelasting (OB) wordt gewerkt met verouderde technologie. Er is voor gekozen om deze te vervangen met een pakketoplossing.
- Op 28 oktober 2024 heeft de voorlopige gunning plaatsgevonden van de pakketoplossing van het OB-systeem. Na de publicatie van de voorlopige gunning op TenderNed (28 oktober 2024), het aanbestedingsplatform, hebben gegadigden gedurende 20 kalenderdagen de tijd gehad om bezwaar in te dienen. Deze initiële periode was gepland tot 18 november 2024.
- Tijdens deze bezwaarperiode is een brief ontvangen van de inschrijver aan wie niet voorlopig gegund is. Na zorgvuldige juridische afstemming, onder andere met de landsadvocaat, is op 27 november 2024 een reactie verstuurd en hiermee is een nieuwe bezwaartermijn van 20 kalenderdagen ingegaan met een einddatum van 17 december 2024.
- In deze tweede bezwaarperiode is gebleken dat de inschrijver zich niet kan vinden in de gunningsbeslissing van de belastingdienst en kiest voor een juridische procedure.
- Gezien de zorgvuldigheid van het gevolgde aanbestedingsproces en de betrokkenheid van experts van binnen en buiten de Belastingdienst zien we de uitkomst hiervan met vertrouwen tegemoet.
- De geplande start van de implementatiefase: Configuratie en Implementatie verschuift hierdoor naar verwachting met ongeveer drie maanden. De juridische procedure heeft een opschortende werking voor het vervolg.

Toelichting

Communicatie

- Uw woordvoerder is betrokken.
- De aanbesteding van de pakketoplossing OB is een onderwerp dat vanwege de impact ook de aandacht heeft van veel medewerkers in de

Belastingdienst. Op donderdag 19 december 2024 wordt daarom een bericht op intranet geplaatst om de medewerkers te informeren over deze ontwikkeling in de gunningsfase. Het intranetbericht zal in lijn zijn met de inhoud van deze nota.

- Gedurende deze juridische procedure wordt (dient) alle communicatie vooraf met de betrokken juristen (te worden) afgestemd.

Politiek/bestuurlijke context

- De Tweede- en Eerste Kamer hebben onverdeelde aandacht voor de ICT bij de Belastingdienst en worden via de stand-van-zaken brief periodiek over de voortgang van modernisering OB geïnformeerd.
- In de komende stand-van-zakenbrief voorafgaand aan het commissiedebat van 20 februari 2025 wordt de Kamer geïnformeerd over het proces.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

- Niet van toepassing



T.O. Gelezen 1/4/2025

TER INFORMATIE

Aan

de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit, Belastingdienst en Douane

**Directoraat-Generaal
Belastingdienst
Midden en Kleinbedrijf**

Persoonsgegevens
Persoonsgegevens
Persoonsgegevens
Auteur
Persoonsgegevens

nota

Nota Afronding 4e fase aanbesteding pakketoplossing
omzetbelasting

Datum
25 maart 2025

Notanummer
2025-0000087560

Bijlagen

1. DGBD 579801- Extra
stap 4e fase aanpak
modernisering OB
2. OB regelingen
Pakketoplossing

Aanleiding

Aan uw ambtsvoorgangers is toegezegd om de staatssecretaris te informeren bij elke faseovergang ten aanzien van de aanbesteding pakketoplossing Omzetbelasting (OB). Op 20 maart 2025 is de definitieve gunning uitgesproken en is het contract met de geselecteerde leverancier, Fast Enterprises, ondertekend. Met deze nota informeren wij u over de afronding van de gunningsfase en de start van de implementatiefase van de modernisering omzetbelasting.

Kernpunten

- Op 18 december 2024 bent u via een nota (bijlage 1) geïnformeerd over de extra stap in de gunningsfase naar aanleiding van een ingekomen bezwaar tijdens de tweede bezwaarperiode. De niet-geselecteerde partij (Capgemini) koos voor een juridische procedure (kort geding), met vertraging van de definitieve gunning als gevolg.
- De rechtbank heeft op 4 maart 2025 uitspraak gedaan en alle vorderingen van de eiser afgewezen.
- Capgemini heeft nog de mogelijkheid om binnen 4 weken na de uitspraak in hoger beroep te gaan of een bodemprocedure te starten. Een potentieel hoger beroep/ bodemprocedure heeft echter geen verdere opschortende werking voor de implementatiefase. ✓
- Op 20 maart 2025 is het -naar aanleiding van het kort geding aangepaste- contract met Fast Enterprises ondertekend en is de definitieve gunning gepubliceerd op TenderNed.
- Nu de gunningsfase is afgerond, start de implementatiefase (de vijfde en laatste fase in het aanbestedingstraject). Het eerste onderdeel hierin is de initiatiefase. In deze stap wordt samen met de leverancier onder andere het programmaplan, de planning en de voortbrengings- en implementatieaanpak vormgegeven.
- De initiatiefase is eind juni 2025 afgerond. Dit zal resulteren in een concrete planning met faseovergangen voor de verschillende OB-regelingen: VAT-refund, de binnenlandse omzetbelasting, EU btw e-commerce en EU KOR. Mede op advies van AcICT wordt gestart met de implementatie van een kleinere regeling, VAT-refund.
- In het contract zijn data afgesproken waarop de verschillende delen van de oplossing acceptatiegereed opgeleverd moeten worden (bijlage 2).

- Vervolgens moet het systeem in productie worden gebracht, wat betekent dat medewerkers opgeleid moeten worden, nieuwe processen en instructies uitgerold worden en de organisatie voorbereid wordt voor implementatie.
 - Er is een boete overeengekomen voor niet tijdig opleveren.
 - Zodra de concrete planning met faseovergangen is afgestemd en vastgesteld met de geselecteerde leverancier zullen wij u nader informeren.
- 

Toelichting

N.v.t

Communicatie

- Uw woordvoerder is betrokken en coördineert persvragen.
- De aanbesteding pakketoplossing OB is een onderwerp dat ook de aandacht heeft van veel medewerkers in de Belastingdienst. Op woensdag 26 maart 2025 is daarom een intranetbericht geplaatst om medewerkers verder te informeren. Ook heeft er op dinsdag 25 maart een webinar plaatsgevonden voor medewerkers plaats over dit onderwerp.

Politiek Bestuurlijk

- De Tweede Kamer is recentelijk (op 6 maart 2025) via de stand-van-zakenbrief over de OB modernisering geïnformeerd. Daarbij is de toezegging gedaan om de Kamer te informeren zodra er meer duidelijkheid is over de planning. Dit zal uiterlijk met de volgende stand-van-zakenbrief zijn.

Openbaarmaking

N.v.t.

EH
7/12/25

Graag komt
medewerker

Persoonsgegevens



Ministerie van Financiën

TER INFORMATIE

Aan

de staatssecretaris van Financiën- Fiscaliteit, Belastingdienst en Douane

Directoraat-Generaal
Belastingdienst
MKB

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens

Auteurs

Persoonsgegevens

Persoonsgegevens 5.1.2e

Persoonsgegevens

Van

Algemeen Directeur

Midden- en Kleinbedrijf

nota

Toelichting aanbesteding nieuw systeem voor de
omzetbelasting

Datum

9 december 2025

Notanummer

2025-0000610951

Bijlagen

geen

Aanleiding

Tijdens de bespreking van de (concept) stand-van-zakenbrief op 5 november jl. heeft u gevraagd om een toelichting over het verloop van de aanbesteding van het nieuwe systeem voor de omzetbelasting. Via deze nota informeren wij u over het aanbestedingstraject.

Kernpunten

- De ICT-systemen van de omzetbelasting (OB) zijn verouderd en toe aan modernisering. Met de modernisering van deze systemen wordt de continuïteit voor de langere termijn geborgd en ontstaan er op termijn weer mogelijkheden voor het implementeren van nieuwe beleidswensen die structuurwijzigingen vergen binnen de OB.
- In 2020 startte de Belastingdienst de modernisering van het verouderde omzetbelastingssysteem. Hoewel aanvankelijk werd ingezet op zelfbouw, liet marktconsultatie zien dat geschikte pakketoplossingen beschikbaar waren.
- Een vergelijkend onderzoek uitgevoerd door McKinsey, leidde in 2022 tot het besluit voor een aangescherpt buy-scenario: een pakketoplossing gecombineerd met enkele generieke voorzieningen.
- De aanbesteding werd uitgevoerd volgens een concurrentiegericht dialog, een voor de Belastingdienst nieuwe aanpak, en kende vier fasen: de voorbereidingsfase, de selectiefase, de dialoogfase en de gunningsfase.
- De Belastingdienst is tijdens dit proces ondersteund door expertise van Eraneos, kennis van Rijkswaterstaat en extern advies van onder andere de landsadvocaat Pels Rijcken, Greenberg Traurig, Gartner en het Adviescollege ICT (AcICT).
- Na elke fase in de aanbesteding en over gebeurtenissen die gevolgen hadden op de planning zijn uw ambtsvoorgangers geïnformeerd door middel van nota's.
- De partij aan wie niet voorlopig was gegund had een juridische procedure aangespannen tegen de Belastingdienst. In de juridische procedure zijn alle vorderingen van de eiser afgewezen.
- Na deze juridische procedure is de aanbesteding afgerond en is het contract met Fast Enterprises eind maart 2025 getekend.

- USA?
- Met Fast Enterprises is de volgende planning met tijdslijnen vastgelegd voor de (werkende) implementatie van de omzetbelastingregelingen in het pakket Gentax (het pakket dat door de leverancier wordt gebruikt):
 - 1 juli 2026 VAT-refund werkend geïmplementeerd;
 - 1 juli 2027 de binnenlandse omzetbelasting, intracommunautaire processen en de NL-KOR (kleine ondernemersregeling) werkend geïmplementeerd;
 - 1 juli 2028 EU btw e-commerce/ One Stop Shop en EU-KOR werkend geïmplementeerd.

Is er nog meer planning?

Toelichting

- In 2020 is een moderniseringstraject gestart om het sterk verouderde omzetbelastingstelsel te vervangen.
- Het uitgangspunt voor de modernisering van de omzetbelasting is in eerste instantie zelfbouw geweest. Door prioritering in de capaciteit kon hier voor de omzetbelasting lange tijd slechts beperkt invulling aan worden gegeven.
- Inmiddels bleken ook marktpartijen actief. Hiernaar is in 2020 en 2021 een marktverkenning en marktconsultatie¹ gedaan.
- Uit de marktconsultatie bleek dat er geschikte kooppakketten op de markt waren. Om de vervolgstap te kunnen bepalen is door de Belastingdienst en adviesbureau McKinsey een onderzoek gedaan naar de twee scenario's voor een nieuw systeem voor de omzetbelasting: kopen of zelfbouwen².
- Op basis van dit advies heeft de Belastingdienst in augustus 2022 besloten om te kiezen voor het "aangescherpte buy-scenario". Dit scenario omvat de keuze voor een pakketoplossing en deze pakketoplossing te combineren met een beperkt aantal generieke ICT-voorzieningen van de Belastingdienst.
- Er is daarna een verwervingsstrategie opgesteld die onder andere een afweging met verschillende aanbestedingsvormen bevatte. Het Ketenbestuur omzetbelasting heeft destijds ingestemd met het advies van het Rijks Inkoop Uitvoeringscentrum (IUC) om een "concurrentiegericht dialoog" te voeren, iets wat nieuw was voor de Belastingdienst. Deze aanpak biedt de mogelijkheid om in dialoogrondes met de aanbieders de gewenste functionaliteit scherp te krijgen.
- De aanbesteding 'IT Omzetbelasting' is programmatisch en gefaseerd aangepakt. Het programma bestond uit 4 fasen: voorbereidings-, selectie-, dialoog-, en gunningsfase:
 - Voorbereidingsfase: In deze fase werden het plan van aanpak en de business case opgesteld en zijn de aanbestedingsdocumenten voorbereid, met als kern de selectieleidraad die richting gaf aan de aard, omvang en eisen van de opdracht.
 - Selectiefase: Met de publicatie van de selectieleidraad op TenderNed startte de aanbesteding formeel en werden op basis van de selectiecriteria maximaal drie geschikte leveranciers geselecteerd voor de vervolgfase.
 - Dialoogfase: In deze fase werd aan de hand van verschillende thema's, waaronder gebruiksvriendelijkheid en beveiliging, met

¹ Rapportage marktconsultatie pakketoplossingen omzetbelasting, 2021

² Rapport: Kopen of zelfbouwen, 2022

- drie geselecteerde leveranciers de afstemming gezocht tussen vraag en aanbod, wat resulteerde in een definitieve opdrachtbeschrijving en gunningsleidraad.
- Gunningsfase: In de gunningsfase beoordeelde het beoordelingsteam de definitieve inschrijvingen, volgden de voorlopige gunning en de bezwaartermijn, hetgeen resulteerde in een juridische procedure en uiteindelijk in de definitieve gunning.
 - Voor de ondersteuning van de aanbesteding is externe expertise van Eraneos ingezet vanwege hun ervaring met de gekozen aanbestedingsvariant. Verder is ook kennis vergaard bij Rijkswaterstaat over de aanpak van deze methode. De Belastingdienst heeft een aantal sessies gehad waarin Eraneos en Rijkswaterstaat hun kennis met ons hebben gedeeld. **Verder is kennis genomen van de (leer)ervaringen van vergelijkbare trajecten in Finland en Nieuw Zeeland.**
 - Ten behoeve van kwaliteitscontrole en juridische borging van de aanbestedingstukken is externe toetsing ingezet door de landsadvocaat en advocatenkantoor Greenberg Traurig. Daarnaast is het programma van advies voorzien door het AcICT en Gartner. Over de verwerking van het advies van AcICT is de Tweede Kamer op 7 mei 2024 geïnformeerd.³ Op advies van AcICT is voor de besturing van Modernisering OB een programma ingericht en een stuurgroep onder voorzitterschap van de DG Belastingdienst.
 - In september 2022 is het programma Aanbesteding OB gestart. De initiële planning was om de aanbesteding af te ronden met de definitieve gunning in augustus 2024. Door een aantal gebeurtenissen – zoals bijvoorbeeld de juridische procedure door de partij aan wie niet voorlopig was gegund – is de initiële planning vertraagd. Uw ambtsvoorgangers zijn hierover geïnformeerd. Ook zijn zij na iedere faseovergang geïnformeerd.
 - De aanbesteding is in maart 2025 afgerond met de ondertekening van het contract met Fast Enterprises.
 - Het programma Modernisering OB werkt aan de implementatie van Gentax voor de omzetbelasting. De implementatie vindt per omzetbelastingregeling plaats. Als eerste wordt VAT Refund werkend geïmplementeerd per 1 juli 2026, dan volgen de binnenlandse omzetbelasting, intracommunautaire processen en de NL-KOR (kleine ondernemersregeling) per 1 juli 2027 en tenslotte worden EU btw e-commerce/ One Stop Shop en EU-KOR per 1 juli 2028 werkend geïmplementeerd.

Communicatie

Niet van toepassing.

Politiek/bestuurlijke context

De ontwikkelingen in dit dossier zijn onderdeel van de reguliere stand-van-zakenbrief Belastingdienst.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.

³ Kamerstukken 2024/25, nr. 31 066, nr. 1381.

Parafenoverzicht

Werkmap

Onderwerp: DGBD 610951 Toelichting aanbesteding nieuw systeem voor de omzetbelasting
Nummer: 2025-0000029485
Algemeen taakverzoek: Verzoek paraferen OA

Document: Toelichting aanbesteding nieuw systeem voor de omzetbelasting (2025-0000610951)

Naam	Datum en Tijd	Inbox
Persoonsgegevens (AL DGBEL)	11-12-2025, 15:37	DGBD Paraferen
Persoonsgegevens (BPZ/PBA)	11-12-2025, 14:30	DGBD/BPZ Paraferen
Persoonsgegevens (MKB)	09-12-2025, 20:49	DGBD/MKB Paraferen

Laatste wijziging: Persoonsgegevens van (BOA/Advies) op 11-12-2025, 16:47