



Belastingdienst

MARKTCONSULTATIE

Strategisch Alignment

Aanbestedende dienst:

- Inkoopuitvoeringscentrum Belastingdienst

Versie : Definitief
Kenmerk : Strategisch Alignment, IUC 19-633
Datum : 04-02-2020

Inhoud

1 Inleiding—3

- 1.1 Beschrijving aanbestedende dienst—3
- 1.2 Inkoopuitvoeringscentrum Belastingdienst—3
- 1.3 Doel van de marktconsultatie—4
- 1.4 Aanleiding voor inzet instrumentarium op Strategisch Alignment—4
- 1.5 Beschrijving behoefte—4
 - 1.5.1 Proces en scope—5
 - 1.5.2 Uitgangspunten en randvoorwaarden—5
- 1.6 Doelgroep van de marktconsultatie—6
- 1.7 Leeswijzer—6

2 Bijzonderheden en eerste uitgangspunten van de aanbesteding—7

- 2.1 Eén opdracht—7
- 2.2 Raming/omvang—7
- 2.3 Soort overeenkomst/looptijd van de overeenkomst—7
- 2.4 Contractdoelstellingen—7

3 Procedure—8

- 3.1 Publicatie—8
- 3.2 Uitvoering marktconsultatie—8
- 3.3 Planning—8
- 3.4 Vragen over het marktconsultatiedocument—8
- 3.5 Indienen reactie—9
- 3.6 Voorwaarden—9

4 Vragen ten behoeve van marktconsultatie—10

1 Inleiding

Het Inkoopuitvoeringscentrum Belastingdienst wenst ter voorbereiding op de komende aanbesteding voor Strategisch Alignment een marktconsultatie te houden. In dit marktconsultatiedocument is nader uitgewerkt welke informatie de Belastingdienst wil verkrijgen.

1.1 Beschrijving aanbestedende dienst

De Belastingdienst maakt deel uit van het Ministerie van Financiën. Het Ministerie van Financiën is verantwoordelijk voor het financieel-economisch beleid in Nederland, het beheer van de overheidsfinanciën en het beleid met betrekking tot de financiële markten. Het Ministerie heeft een centrale rol bij het opstellen van de rijksbegroting en de Miljoenennota, en bewaakt de begrotingsuitgaven.

De bekendste taak van de Belastingdienst is het heffen en innen van belastingen en premies. Jaarlijks verwerkt de Belastingdienst de verschillende aangiften van 6 miljoen particulieren en 1,1 miljoen ondernemers. De Belastingdienst int niet alleen, maar keert ook uit. Zo verzorgt de Belastingdienst bijvoorbeeld de uitbetaling van inkomensafhankelijke toeslagen voor kinderen, kinderopvang, huur en zorg. Andere belangrijke taken zijn:

- Het opsporen van fiscale, economische en financiële fraude.
- Het houden van toezicht op de invoer, uitvoer en doorvoer van goederen.
- Toezicht houden op het naleven van de fiscale wetten en regels.

Organogram



1.2 Inkoopuitvoeringscentrum Belastingdienst

Het Inkoopuitvoeringscentrum Belastingdienst (IUC Belastingdienst) is onderdeel van de Shared Service Organisatie, Centrum voor facilitaire dienstverlening (SSO CFD) en is de dienst die namens de Belastingdienst aanbestedingen uitvoert.

1.3 Doel van de marktconsultatie

Het doel van deze marktconsultatie is het verzamelen van kennis en inzichten van marktpartijen ter voorbereiding op de aanbesteding van een geschikt instrumentarium voor de meting van strategisch alignment binnen de onderdelen van de Belastingdienst. Deze kennis en inzichten worden vervolgens gebruikt bij de vorming van de inkoopstrategie en de uiteindelijke aanbestedingsdocumenten.

De Belastingdienst benadrukt dat deze marktconsultatie geen onderdeel uitmaakt van de aanbesteding en er geen rechten aan kunnen worden ontleend. Verkregen inzichten uit de marktconsultatie gebruikt Belastingdienst (waar relevant) in de voorbereiding van de aanbesteding en de aanbestedingsstukken. Belastingdienst behoudt zich het recht voor om deze inzichten niet of niet volledig te gebruiken.

1.4 Aanleiding voor inzet instrumentarium op Strategisch Alignment

Belangrijke vraagstukken die binnen de Belastingdienst spelen zijn: 'hoe komen de dienstonderdelen* van de Belastingdienst en hun managers tot een strategie en doelen en hoe kunnen we bevorderen dat managers en medewerkers zich betrokken voelen en hieraan kunnen bijdragen?' en: 'hoe kunnen we bevorderen dat leidinggevend en medewerkers in hun dienstonderdeel de voorgestane strategie en doelen begrijpen en doorleven?'

Een heldere strategie op het niveau van het dienstonderdeel vormt een belangrijke randvoorwaarde voor medewerkersbetrokkenheid. Waarbij de strategie en doelen van een dienstonderdeel vanzelfsprekend dienen aan te sluiten bij de strategie en doelen van de Belastingdienst. Een strategie met heldere doelen stelt medewerkers en managers in staat om in hun dagelijkse werkpraktijk keuzes te maken en problemen aan te pakken.

Eerder zijn er binnen de Belastingdienst ervaringen opgedaan met het meten en verhelderen van de strategie van enkele dienstonderdelen en het vergroten van het gemeenschappelijk begrip van deze strategie onder de betreffende managers en medewerkers. De daarbij geformuleerde doelen zijn richtinggevend voor de verdere ontwikkeling van de het dienstonderdeel. Mede naar aanleiding van deze ervaringen is in het voorjaar 2019 bij alle grote dienstonderdelen geïnventariseerd of er breder behoefte bestaat aan het in kaart brengen en vergroten van strategisch alignment. Gezien de positieve uitkomst daarvan heeft het DT Belastingdienst opdracht gegeven een aanbesteding naar instrumentarium voor strategisch alignment in gang te zetten.

1.5 Beschrijving behoefte

In hoeverre kent het dienstonderdeel een eigen strategie en strategische doelen en kunnen medewerkers zich hiermee identificeren; in hoeverre worden de strategie en strategische doelen onderschreven, is duidelijk welke bijdrage men hieraan kan leveren en werkt men in lijn hiermee/komt dit tot uiting in het concrete gedrag van medewerkers en leidinggevend. Kortom; wat is de mate van alignment met de strategie en strategische doelen van het eigen dienstonderdeel en wordt dit doorleefd?

De gevraagde dienstverlening ziet op het beantwoorden van bovengenoemde vragen, door middel van een meting onder de medewerkers van het betreffende dienstonderdeel naar de mate van alignment. Waarbij de mate van alignment wordt bekeken op verschillende componenten, om richting te geven aan het mogelijke verbeterproces. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een onderscheid tussen waarden, doelen en wijzen om daar te komen (why, what, how).

De Belastingdienst is een complexe organisatie met een grote variëteit aan rollen, functies en werkprocessen. Om voldoende recht te doen aan deze verschillen zal het instrument per dienstonderdeel 'geladen' moeten worden met specifiek voor dit dienstonderdeel van toepassing zijnde strategische content.

*Met dienstonderdeel wordt het organisatieonderdeel bedoeld, op het niveau van de directie, zoals uiteengezet in het organogram (zoals Douane, Toeslagen of MKB).

De meting dient op zodanige wijze in kaart gebracht te worden dat op begrijpelijke wijze handreikingen geboden worden aan het betreffende management om gerichte interventies in gang te zetten om de mate van alignment te verbeteren. De bedoeling is dat ook het uitvoeren van de meting en het gesprek hierover bijdraagt aan de mate van alignment. De meting dient een faciliterend te zijn en een bijdrage te leveren aan de dialoog over de strategie op alle niveaus. De interpreteerbaarheid van de naar aanleiding van de meting op te leveren resultaten is daarom van groot belang (denk hierbij aan visualisaties, richtinggevende adviezen en een goede balans tussen scherpheid/diepgang en interpreteerbaarheid).

1.5.1 Proces en scope

Voor alle trajecten geldt dat de behoefte aan een strategisch alignment traject kenbaar gemaakt wordt bij het SSO O&P door het betreffende dienstonderdeel. De betreffende adviseur van het SSO O&P zet de klantvraag vervolgens uit bij de gegunde partij en blijft gedurende het gehele traject het aanspreekpunt voor zowel klant als Opdrachtnemer.

De precieze scope zal mede op basis van de opbrengst van deze marktconsultatie tot stand komen. De voorlopige scope wordt in de onderstaande processtappen uiteen gezet:

- **INTAKE:** Om recht te doen aan lopende ontwikkelingen en aan de specifieke context van het betreffende dienstonderdeel is een bepaalde mate van maatwerk noodzakelijk. Doel van deze fase is het aanscherpen en het concreet en toetsbaar maken van strategie. Gedurende deze fase worden de bouwstenen van het onderzoek op maat gemaakt voor het betreffende dienstonderdeel. Opdrachtnemer zal hierin samen optrekken met interne adviseurs vanuit de concerndirecties.
- **NULMETING EN RAPPORTAGE:** Voorbereiden (inclusief communicatie) en uitvoeren van de nulmeting binnen het dienstonderdeel en het verwerken van en rapporteren over de uitkomsten. De verslaglegging/rapportage dient naast uitkomsten ook adviezen/handreikingen te bevatten voor het betrokken management. De in de rapportage opgenomen adviezen dienen bruikbaar te zijn voor aanscherping van de strategie en het vervolgproces (het bevorderen van de alignment).
- **OPVOLGING:** Opvolging geven aan de vanuit de rapportage ontvangen adviezen/handreikingen. Streven is dat medewerkers ervaren dat interventies zoveel mogelijk ingebed zijn in bestaande structuren en werkprocessen. Het management van het betreffende dienstonderdeel is hierbij in the lead, in samenwerking met de management adviseurs van SSO O&P. Voor opdrachtnemer ligt hier een optionele adviesrol (op aanvraag). Deze adviesrol moet met name gezien worden als klankbord bij de keuze voor interventies om de mate van alignment te versterken. Deze rol ziet niet op het uitvoeren van ontwikkelinterventies binnen de dienstonderdelen.
- **TWEEDE METING EN (EIND)RAPPORTAGE:** 12 tot 24 maanden na de eerste meting zal een tweede meting worden uitgevoerd binnen het betreffende dienstonderdeel. De verschillen per dienstonderdeel kunnen reden zijn om een kortere of langere periode te nemen tussen de nulmeting en de tweede meting.

1.5.2 Uitgangspunten en randvoorwaarden

- Zorgvuldige communicatie is cruciaal binnen dit proces. De communicatie gedurende het alignmentproces moet bijdragen aan betrokkenheid en medewerking van medewerkers realiseren. Het doel van de meting en de voorgestane opvolging op basis van de uitkomsten moet door medewerkers en management worden begrepen. De meting moet toegankelijk zijn en niet als losse op zichzelf staande actie ervaren worden, maar als onderdeel van een ontwikkelproces en vertrouwen geven in opvolging. Opdrachtgever is hierbij in de lead voor wat betreft de uitvoering, maar bij Opdrachtnemer ligt een belangrijke adviesrol ten aanzien van de aanpak.
- De aanpak en inrichting van de meting moeten vertrouwen geven dat het bijdraagt aan en aansluit op ontwikkelingen binnen de Belastingdienst;

- In de inrichting en uitvoering van de meting dient voldoende overlap in benadering te zijn tussen maatwerk op het niveau van het betreffende dienstonderdeel en het kunnen vergelijken van uitkomsten tussen dienstonderdelen;
- De meting dient, naast de mate van alignment inzicht te geven in belemmerende en/of faciliterende factoren, waarbij de resultaten van het onderzoek op een toegankelijke wijze ontsloten worden in de rapportage (makkelijker interpreteerbaar en overdraagbaar, geen dik boekwerk). Daarnaast dienen de resultaten van de meting zichtbaar gemaakt te kunnen worden op verschillende niveaus 's.

1.6 Doelgroep van de marktconsultatie

Deze marktconsultatie richt zich tot marktpartijen die ervaring hebben met de dienstverlening en die geïnteresseerd zijn om in te schrijven op de aanbesteding.

1.7 Leeswijzer

Dit marktconsultatiedocument bestaat uit de volgende onderdelen:

- Hoofdstuk 2 gaat in op de bijzonderheden en de eerste uitgangspunten van de aanbesteding.
- Hoofdstuk 3 gaat in op de procedure. Uitvoering, planning en voorwaarden komen hierin aan de orde.
- Hoofdstuk 4 bevat de vragen die in het kader van deze marktconsultatie door het projectteam zijn opgesteld.

2 Bijzonderheden en eerste uitgangspunten van de aanbesteding

In dit hoofdstuk worden een aantal onderwerpen nader beschreven die door het projectteam als relevante bijzonderheden en uitgangspunten van de aanbesteding worden beschouwd. Deze achtergrondinformatie is nodig om de vragen goed te kunnen beantwoorden.

2.1 Eén opdracht

De in hoofdstuk 1 beschreven dienstverlening wordt gezien als een onlosmakelijk met elkaar verbonden reeks van activiteiten. Dit maakt dat er geen sprake is van samenvoeging. De gevraagde dienstverlening zal daarom niet verdeeld worden in percelen.

2.2 Raming/omvang

Het aanbestede instrumentarium zal vanuit SSO O&P op aanvraag aan de dienstonderdelen worden aangeboden. Het betreft een vraaggestuurde afname. Een aanzienlijk deel van de dienstonderdelen heeft een concreet voornemen uitgesproken om met dit instrumentarium te gaan werken. Uitgangspunt is dat een geïnteresseerd dienstonderdeel eenmaal een alignment proces doorloopt (bestaande uit de in paragraaf 1.5.1 genoemde stappen.)

2.3 Soort overeenkomst/looptijd van de overeenkomst

Het betreft hier een Raamovereenkomst voor 4 jaar. Gedurende deze periode kan ieder dienstonderdeel bij SSO O&P een alignment meting aanvragen.

2.4 Contractdoelstellingen

Het doel is dat de meting het startpunt is van een ontwikkelproces. De meting dient daarom niet alleen inzicht te geven in de mate van alignment, maar dient tevens handreikingen te bieden voor gerichte interventies. Daarom dient tevens aandacht te zijn voor het verklaren van de mate van alignment, door aandacht voor factoren die bij kunnen dragen aan het bevorderen van de mate van alignment (bijvoorbeeld op het gebied van leiderschap of gedrag).

3 Procedure

3.1 Publicatie

De Belastingdienst heeft ervoor gekozen om deze marktconsultatie in breed verband uit te voeren, teneinde alle potentieel geïnteresseerde marktpartijen in de gelegenheid te stellen aan dit proces deel te nemen. Om deze reden is deze marktconsultatie gepubliceerd op TenderNed.

3.2 Uitvoering marktconsultatie

In hoofdstuk 4 van dit document is een vragenlijst opgenomen. Iedere geïnteresseerde marktpartij die van mening is dat zij een bijdrage kan leveren aan de marktconsultatie wordt verzocht om deze vragen te beantwoorden. Dit kan tot de uiterste datum zoals genoemd in de planning in paragraaf 3.3.

3.3 Planning

De planning voor onderhavige marktconsultatie is als volgt:

Activiteit	Datum
Marktconsultatie publiceren op TenderNed	5 februari 2020
Uiterste datum voor het stellen van vragen via TenderNed over het marktconsultatiedocument.	12 februari 2020
Versturen antwoorden via TenderNed op gestelde vragen marktconsultatiedocument door marktpartijen.	17 februari 2020
Uiterste datum voor indienen ingevulde vragenlijst marktconsultatie via TenderNed.	21 februari 2020, 14.00 uur
Besluit wel/geen verdiepende gesprekken en indien van toepassing versturen uitnodigingen	27 februari 2020
<i>Optioneel: Toelichtende gesprekken/presentatie aan de hand van ingevulde vragenlijst.</i>	<i>3 maart 2020 en/of 5 maart 2020</i>

Indien de Belastingdienst naar aanleiding van de ingediende antwoorden nog vragen heeft en indien de betreffende marktpartij bereid is om hier aan mee te werken, dan worden hiervoor op 3 of 5 maart verdiepende gesprekken ingepland met de betreffende marktpartij(en). Op 27 februari worden marktpartijen bericht over het besluit van de Belastingdienst om wel- al dan niet te kiezen voor een toelichtend gesprek op 3 of 5 maart.

3.4 Vragen over het marktconsultatiedocument

Vragen over deze marktconsultatie, kunnen doorlopend tot de uiterste datum zoals vermeld in de planning in paragraaf 3.3 worden ingediend via de berichtenmodule van TenderNed, 'Vragen en antwoorden'. De Belastingdienst zal zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk op de in paragraaf 3.3 opgenomen uiterste datum voor de beantwoording van vragen, via TenderNed antwoord geven op deze vragen.

Vragen dienen helder en duidelijk te zijn geformuleerd met een referentie naar het onderdeel van het marktconsultatiedocument waarop de vraag betrekking heeft. Vragen worden door de Belastingdienst beantwoord via de berichtenmodule van TenderNed.

De via TenderNed gestelde vragen en de daarop gegeven antwoorden worden door de Belastingdienst, na sluiting van de termijn voor inlichtingen, vastgelegd in de nota van inlichtingen. Deze nota wordt gepubliceerd op TenderNed.

3.5 Indienen reactie

Geïnteresseerde marktpartijen worden uitgenodigd om de in dit marktconsultatiedocument opgenomen vragen te beantwoorden. De Belastingdienst verzoekt de marktpartij om voor de beantwoording gebruik te maken van de invulbare vragenlijst welke gelijktijdig met dit document is gepubliceerd. De antwoorden dienen via TenderNed ingediend te worden voor de uiterlijke datum zoals genoemd in de planning uit paragraaf 3.3.

3.6 Voorwaarden

- De marktconsultatie maakt geen onderdeel uit van de aanbesteding. Om deelnemers aan de marktconsultatie niet in een bevoordeelde positie te brengen zal de informatie die de Belastingdienst tijdens de marktconsultatie deelt eveneens onderdeel uitmaken van de aanbestedingsstukken.
- Bij de aanbesteding bestaat er geen onderscheid tussen partijen die al dan niet hebben deelgenomen aan de marktconsultatie. Deelname aan de marktconsultatie is geheel vrijwillig en vrijblijvend en heeft op geen enkele wijze gevolgen voor een eventuele deelname aan de aanbesteding die zal worden gestart. Partijen kunnen geen aanspraak maken op vergoedingen van eventueel gemaakte kosten in het kader van de marktconsultatie.
- Het marktconsultatiedocument is slechts geschreven in het kader van de marktconsultatie. De marktconsultatie is geen uitnodiging om in te schrijven op de voorgenomen aanbesteding, waarvoor deze marktconsultatie als voorbereiding dient.
- De in deze marktconsultatie genoemde informatie kan afwijken van informatie die later (in het kader van de aanbesteding) wordt verstrekt. Aan deze marktconsultatie kunnen geen rechten worden ontleend.
- De Belastingdienst behoudt zich het recht voor om:
 - de planning zoals in dit document is geschetst naar eigen inzicht aan te passen;
 - het traject van de marktconsultatie en/of de aanbestedingsprocedure geheel of gedeeltelijk te staken.
- Er kunnen op geen enkele wijze rechten worden ontleend aan de ten behoeve van de marktconsultatie verstrekte informatie. Dit geldt zowel voor de Belastingdienst als voor de marktpartij.
- De door middel van deze marktconsultatie verstrekte informatie wordt niet gebruikt voor een ander doel dan het opdoen van marktkennis teneinde tot kwalitatief betere aanbestedingsdocumenten te komen. De Belastingdienst maakt hetgeen hem bij de uitvoering van deze marktconsultatie ter kennis komt en waarvan hij het vertrouwelijke karakter kent of redelijkerwijs kan vermoeden op geen enkele wijze verder bekend. Hierbij geldt dat de Belastingdienst geen commercieel gevoelige informatie opneemt in de aanbestedingsstukken of specifieke verwijzingen naar deelnemers aan deze marktconsultatie.
- Door deelname aan de marktconsultatie verklaart de deelnemende marktpartij akkoord te zijn met alle genoemde voorwaarden.
- De Belastingdienst is vrij om te besluiten geen aanbesteding te houden voor de in hoofdstuk 1 beschreven dienstverlening.

4 Vragen ten behoeve van marktconsultatie

In onderstaande tabel zijn de vragen voor onderhavige marktconsultatie opgenomen.

Nr.	Omschrijving
A) Vragen over interesse in de opdracht	
1.	Overweegt u, gebaseerd op de informatie uit deze marktconsultatie, in te schrijven op de aanbesteding? Zo ja, wat maakt deze opdracht voor u interessant? En zo nee, waarom niet?

Nr.	Omschrijving
B) Vragen over bedrijfsactiviteiten & tooling	
1.	Beschrijf hoe uw bedrijfsactiviteiten zich verhouden tot de in dit document opgenomen globale scope. Geef daarbij aan in welk deel van de in hoofdstuk 1 beschreven scope u kunt voorzien en waarin niet.
2.	Kunt u vanuit uw eigen referenties een beschrijving geven van de in uw perceptie meest vergelijkbare opdracht, kijkend naar de in hoofdstuk 1 beschreven scope? Besteed in uw antwoord aandacht aan: - Inhoud van de dienstverlening (scope); - Omvang en complexiteit van de beschreven referent organisatie - (Globale) waarde van de opdracht.
3.	Wat is de omvang van uw activiteiten over 2019 vallende onder de scope van de mogelijke aanbesteding? Voor welke organisaties zijn deze werkzaamheden uitgevoerd? (Indien het zeer veel organisaties betreft, dan graag de grootste 5 klanten noemen.)
4.	Beschrijf de tooling die uw organisatie in kan zetten om invulling te geven aan de alignment meting. Besteed hierbij in ieder geval aandacht aan; - Ruimte voor maatwerk (om de meting op maat te maken voor het betreffende dienstonderdeel, zodanig dat vergelijken mogelijk blijft); - Opbouw van Strategisch alignment voor wat betreft deelaspecten binnen het instrument (bijvoorbeeld op basis van deelaspecten als waarden, keuzes en doelen); - Wat er precies gemeten wordt en hoe hierbij aandacht is voor faciliterende en/of belemmerende factoren; - Wat uw tooling uniek maakt?; - Een voorbeeld van hoe een rapportage eruit kan zien.
5.	Welke business modellen worden door u gehanteerd in relatie tot de onderhavige scope? (Hoe ziet de prijsopbouw van uw dienstverlening eruit.)

Nr.	Omschrijving
C) Vragen over procedure en inrichting gegevensbescherming	
1	Heeft uw organisatie eerder geparticipeerd in een Europese aanbesteding?
2.	Beschrijf hoe privacy en gegevensbescherming ingericht zijn in uw <i>organisatie</i> en in de inrichting van uw <i>tooling</i>. Ten aanzien van het organisatie aspect kan gedacht worden aan: - Het privacy statement van uw organisatie; - Inrichting van functies binnen uw organisatie die zich bezig houden met privacy en gegevensbescherming; Ten aanzien van uw tooling kan gedacht worden aan: - Hoe privacy, gegevensbescherming en data minimalisatie ingericht zijn binnen uw tooling; - Waar de informatie wordt opgeslagen; - Waar de informatie wordt verwerkt; - De persoonsgegevens die nodig zijn/ingevoerd worden ten behoeve van de meting; - Hoe privacy, gegevensbescherming en data minimalisatie ingericht zijn binnen uw tooling; - Waar de informatie wordt opgeslagen; - Hoe het risico op herleidbaarheid van antwoorden geborgd is binnen de meting en rapportage.
3.	Als bewijsmiddelen, voor de omstandigheden genoemd in artikel 2.89 van de Aanbestedingswet 2012, zal de Belastingdienst de documenten als genoemd in artikel 2.89 van de Aanbestedingswet tijdens de aanbesteding opvragen. Deze dienen door de Inschrijvers binnen 2 werkdagen na de voorlopige gunning verstrekt te worden. Tot deze documenten behoort ook de Gedragsverklaring Aanbesteding (GVA) welke alleen wordt verstrekt door Justis met een behandelingstermijn van ca. 8 weken. - Bent u met deze verklaring en termijn bekend? - Beschikt u reeds over een GVA?

Nr.	Omschrijving
D) Vragen over Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)	
1.	Social return: Uitgangspunt vanuit Rijksbeleid is om in de aanbesteding eisen op te nemen ten aanzien van social return. De hierbij gehanteerde norm is 5% van de totale aanneemsom per jaar. Leverancier dient hiervoor medewerkers in te zetten uit de hieronder genoemde doelgroepen: a) Wet Werk en Bijstand (WWB) gerechtigden, die langer werkloos zijn dan 12 maanden, 50 jaar of ouder zijn en/of die zonder re-integratieondersteuning of andere begeleiding niet zelfstandig aan werk kunnen komen; b) Werkloosheidswet (WW) gerechtigden, die langer werkloos zijn dan 12 maanden, en/of 50 jaar of ouder zijn; c) Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA) gerechtigden; d) Regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) gerechtigden; e) Wet Arbeidsongeschiktheid zelfstandigen (WAZ) gerechtigden; f) Wet Arbeidsongeschiktheidsvoorziening Jonggehandicapten (WAJONG) gerechtigden; g) Wet Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte Werkloze werknemers (IOAW) gerechtigden;

Nr.	Omschrijving
	h) De Wet Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte gewezen Zelfstandigen (IOAZ) gerechtigden; i) Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) geïndiceerden; j) Leer/werkplekken voor niet uitkeringsgerechtigde werkzoekenden (nuggers); k) Leer/werkplekken voor vroegtijdig schoolverlaters en jongeren met onvoldoende kwalificaties; l) Leer/werkplekken in het kader van BOL/BBL opleidingen, VSO en/of praktijkscholen. - Ziet u mogelijkheden om invulling te geven aan social return? - Zo nee, waarom niet? Wat zou er nodig zijn om hier wel invulling aan te kunnen geven - Zo ja, wat kunt u voor extra's bieden op het gebied van social return? - Heeft u nog andere ideeën (dit mogen out-of-the-box ideeën zijn) waarop u een bijdrage zou kunnen leveren aan het bevorderen van de kansen op de arbeidsmarkt voor de bovengenoemde doelgroep?
2.	- Welke MVI gerelateerde gunningscriteria zou de Belastingdienst mee kunnen nemen in de aanbesteding? - Waarom juist specifiek die?

Nr.	Omschrijving
E) Algemene vragen & ruimte voor advies	
1.	Welke kansen ziet u voor opdrachtgever en opdrachtnemer in relatie tot de voorgenomen aanbesteding en de toekomstige Raamovereenkomst?
2.	Hoe ziet volgens u een succesvolle samenwerking met de Belastingdienst er uit. En wat heeft u van de Belastingdienst nodig om tot een succesvolle samenwerking te komen?
3.	Heeft u nog verdere adviezen of aandachtspunten die u mee wilt geven aan de aanbestedende dienst in het kader van de voorbereidingen van de aanbestedingsprocedure? Bijvoorbeeld ten aanzien van: - De in hoofdstuk 1 omschreven scope; - Bepalende factoren voor de kwaliteit van de dienstverlening; - Geschiktheids- en uitvoeringseisen; - Verdere adviezen of aandachtspunten die u mee wilt geven.
4.	Staat u open voor een verdiepend gesprek op 3 of 5 maart, indien de Belastingdienst naar aanleiding van de door u ingediende antwoorden nog vragen heeft? Zo ja, vermeld onderstaand dan uw contactgegevens.