

Nota van Inlichtingen, MC Klantreis management

Nr	Locatie (document, hoofdstuk, pagina)	Vraag	Antwoord
1	H 1.2	U beschrijft dat deze oplossing ten behoeve van het beter kunnen beheren en inzichtelijk maken van de inzichten uit klantreizen is, om vervolgens daarmee deze verder te kunnen optimaliseren voor customer experience (CX). In welke mate is er ook behoefte aan het inhoudelijk valideren en mogelijk aanvullen van de beschikbare klantreizen en aanbevelingen te doen op het verder optimaliseren van de daadwerkelijke CX?	Daar is in dit verband geen behoefte aan.
2	H 1.2 en H 3.2 Vraag 7	U beschrijft dat de belastingdienst behoefte heeft aan een klantreis management oplossing Deze oplossing bestaat wellicht uit methoden, technieken en hulpmiddelen. Kunt u aangeven of er ook training en advies gewenst is rondom deze methoden, technieken en hulpmiddelen?	Wij willen een beeld kunnen vormen van het inzetgebied van uw (deel)oplossing met betrekking tot methoden/werkwijze, technieken en/of middelen. Dit met het oog op een mogelijk vervolgtraject. Trainingen zullen in een eventueel vervolgtraject gewenst zijn voor (eind)gebruikers betreft het gebruik van de Oplossing, niet de achterliggende methode. En mogelijk wel trainingen op het gebruik van de hulpmiddelen, met name op het gebied van data.
3	H 2.1	U beschrijft dat er veel klantreisonderzoek wordt gedaan, en dat de uitkomsten via Mural, InDesign en Word/Powerpoint wordengedeeld. Op welke manier past u de uitkomsten van deze onderzoeken toe en met welke stakeholders wordt het gedeeld?	De uitkomsten worden toegepast om oplossingsrichtingen uit te werken naar concrete verbeterideeën of om verder te verkennen. Ook worden de uitkomsten gedeeld met collega's die in hun werk te maken hebben met deze klantreis zodat zij de inzichten kunnen meenemen in hun lopende werkzaamheden. Deze worden gedeeld met een groot en divers stakeholderveld van hoog tot laag in de organisatie. Van directeur tot de redacteur die aan de brieven werkt.
4		Heeft u al weleens getest met al in de markt bestaande cloudoplossingen zoals Smaply en TheyDo? Zijn dit cloudoplossingen die voldoen aan de functionele vereisten van de Belastingdienst voor een klantreis management oplossing?	Dergelijke oplossingen zouden mogelijk kunnen voldoen voor een deel van de vereisten, echter de vereisten op het gebied van onder andere datakoppelingen kunnen we niet uitproberen zonder een inkoop- en implementatietraject.
5		Heeft u lijst met functionele vereisten voor de klantreis management oplossing? Zou u deze kunnen delen?	Nee, deze is niet beschikbaar. Deze marktconsultatie is bedoeld om een beeld te krijgen welke mogelijkheden er zijn in de markt. De behoefte zoals die nu is, dat is op hoofdlijnen beschreven in het marktconsultatiedocument.
6		Belastingdienst stelt dat er maximaal 500 gebruikers in de applicatie gaan werken en naar verwachting er initieel gestart gaat worden met 50 gebruikers, wat is de verhouding tussen de gebruikers die inblikfunctionaliteit nodig hebben en gebruikers die in de applicatie moeten gaan werken?	Het grootste gedeelte van de gebruikers zal een actieve rol hebben, andere gebruikers kunnen inblikfunctionaliteit krijgen.
7		Een van de doelen is het optimaliseren van de klantreizen. Is de CJM software voornamelijk om de customer journey in kaart te brengen of is de voornaamste doelstelling direct (real-time) de customer journey en touchpoints te verbeteren/orchestreren?	Voornamelijk het in kaart brengen van de customer journey.
8		In hoeverre wil de belastingdienst data centraal gaan stellen om de klantreis te bepalen?	De Belastingdienst wil dit niet centraal stellen, het is een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve informatie.
9		Om dynamisch en datagestuurd te kunnen acteren over de verschillende kanalen heen wordt vaak een CDP ingezet. Zou het inzetten van een Customer Data Platform (CDP) worden overwogen in de totaaloplossing? Is dit binnen de scope?	Indien CDP een onderdeel is van uw CJM-suite en/of uw Oplossing heeft standaard koppelvlakken met een datastorage platform van de Belastingdienst dan kunt u dat toelichten in uw beantwoording. Dit is een marktconsultatie dus een exacte scope is nog niet vastgesteld.
10		Onder de gebruikersgroep vallen klantreismanagers. Wat is hun functiebeschrijving? Wat zijn de voornaamste taken?	De klantreismanager is verantwoordelijk voor de klantreis aanpak, er zullen veelal andere functionarissen in de oplossing werken. Binnen de organisatie is op dit moment 1

Nr	Locatie (document, hoofdstuk, pagina)	Vraag	Antwoord
			klantreismanager.
11	1.2	Waar komt de behoefte uit voort? Bij welke onderdelen van de Belastingdienst bestaat die behoefte?	De behoefte komt vandaag uit Klantinteractie en services, de scope die wordt voorzien is vooralsnog organisatie breed. In de inleidende tekst is de aanleiding beknopt beschreven.
12		Welk kwaliteitsmodel voor klantreizen (methoden) gebruikt de Belastingdienst op dit moment?	Het is onduidelijk wat u bedoelt. De gebruikte methodiek is Double Diamond.
13	1.3	Voor welke taken is de dienst op zoek naar een KMO-oplossing?	Er wordt gekeken welke taken we willen in de Oplossing. Te denken valt aan de taken die horen bij hoofdstuk 2.3.
14		Zijn er meetwaarden beschikbaar om de impact op de klantbeleving te beoordelen?	Er zijn verschillende meetwaarden, zoals KTV, en de dienstverleningsmonitor, het totale overzicht van meetwaarden is nog niet bepaald.
15	2.1	U geeft aan onvoldoende mogelijkheden te hebben om uitkomsten van onderzoeken te beheren en inzichtelijk te maken. Welke specifieke mogelijkheden mist u? Betreffen dit uitsluitend technische mogelijkheden of organisatorische mogelijkheden?	Met name technische mogelijkheden.
16	2.3	U schrijft dat u klantreizen eenvoudige actueel een relevant wilt houden. Kunt u - in aanvulling op de tekst - daar een nadere toelichting op geven. Wat verstaat u onder "actueel houden"? Wat verstaat u onder "relevant houden"?	Klantreizen zijn nu minder makkelijk vast te leggen en vrij statisch. We zijn dus op zoek naar middelen om inzichten uit klantreizen gemakkelijk kunnen vastleggen en bijwerken (ook over klantreizen heen) als er nieuwe of gewijzigde inzichten bijkomen.
17	2.3	Hoe heeft de belastingdienst het data management georganiseerd om ervoor te zorgen dat de data in het klantreis management systeem relevant en actueel blijft?	Deze vraag kunnen we niet beantwoorden.
18	2.5	Kunt u beschrijven hoe u het werken met klantreizen op dit moment heeft georganiseerd in de dienst? Dient de tool die werkwijze te ondersteunen? (ICT aligned met de business) Dient de tool die werkwijze te veranderen? (ICT als hefboom voor verandering).	ICT aligned met de business voor het kwalitatieve deel. Voor het data stuk kan de tool ondersteunen als hefboom.
19		Bij andere klanten verbeteren we de klantervaring door een combinatie van marktonderzoek, data-analytics en een procesverbeteraanpak en -structuur. Werkt u op dit moment met een dergelijke of vergelijkbare aanpak?	We werken met een vergelijkbare aanpak.
20	2.5	Dient in de tool een gewenste klantreis ontworpen te kunnen worden?	Ja, dat is gewenst.
21	2.5	Welke specifieke behoeften hebben service designers uitgesproken aan deze tooling?	Dat is nog niet bekend, en mede afhankelijk van deze marktconsultatie.
22	2.5	In welke mate zijn de behoeften met betrekking tot een klantreis management systeem verzameld bij de verschillende betrokken partijen of actoren?	Dit is nog niet opportuun in deze fase.
23	2.5	Gezien het dynamische karakter van journey maps, wordt verwacht dat er asynchroon door meerdere personen aan de maps wordt gewerkt, inclusief het mogelijk maken van opmerkingen op de maps?	We horen graag wat er mogelijk is. Dergelijke functionaliteiten zijn wellicht interessant.
24	2.5	Hoe plant de belastingdienst de ontwikkeling van een actieve community die interne samenwerking bevordert, buy-in creëert en van CX een gezamenlijke inspanning maakt?	Er zijn diverse teams die zich hiermee bezighouden. Dit is ook in ontwikkeling.
25	3.1	Wat verstaat u onder 'middelgerichte organisatie'?	De organisatie en processen zijn deels nog ingericht in silo's rondom systemen (middelen).
26	Algemeen	Klantreizen zijn de spiegel van bedrijfsprocessen. Bedrijfsprocessen zijn de processen die een organisatie uitvoert (en vastlegt) welke een bepaald effect hebben op de klant. Wanneer deze goed aansluiten bij de klantbehoeften resulteert dat in een positieve klantreis. Wanneer deze niet goed aansluiten, resulteert dat in een negatieve klantreis. Op welke manier heeft de dienst het actueel een relevant houden van deze bedrijfsprocessen georganiseerd? We zouden mogelijk bij deze werkwijze aan kunnen sluiten wat betreft klantreizen.	Daar is op dit moment geen behoefte aan.
27	Algemeen	Wij beschikken over een methode om datagedreven klantreizen in kaart te brengen en vervolgens door middel van continu verbeteren en projectmanagement deze inzichten om te zetten naar een betere klantbeleving. Staat u open voor een dergelijke aanpak die los staat van IT-tooling? Dat heeft wat ons betreft een aantal voordelen: bestaande tooling voor projectmanagement en data analytics kunnen hiervoor worden ingezet, bestaande Management Informatie over verbeteringen kunnen worden hergebruikt en er is geen implementatie van nieuwe tooling nodig.	Het doel van deze marktconsultatie is niet zozeer om tot één oplossing te komen maar juist om een beeld te krijgen hoe de markt naar het vraagstuk van de Belastingdienst kijkt. Hoe dit een plek krijgt in het IT-landschap is later te bepalen.
28	Algemeen	Is er een overweging om de onderzoeksdata van het klantreis management systeem te scheiden in afzonderlijke systemen?	Het doel van deze marktconsultatie is niet zozeer om tot één oplossing te komen maar juist om een beeld te krijgen hoe de markt naar het vraagstuk van de Belastingdienst kijkt. Hoe dit een plek krijgt in het IT-landschap is later te bepalen.
29		Wat is de klantstrategie van de Belastingdienst?	We achten dit voor de beantwoording niet relevant. Het voert te ver om dit uit te werken in deze NVI behorende bij deze marktverkenning.
30		Hoe past een CJM-oplossing in de klantstrategie van de Belastingdienst?	Onderdeel van de strategie is om burgers en bedrijven centraal te stellen. CJM helpt daarbij om inzichten te ontwikkelen en delen.
31		Wat zijn de belangrijkste KPI's en criteria van de klantstrategie?	We achten dit voor de beantwoording niet relevant.
32	2.4	Kunt u nader toelichting geven op de door u genoemde doelstellingen in 2.4; a. Klantbeleving verbeteren; Hoe wordt dit momenteel gemeten? b. Wat zijn de belangrijkste criteria en metrics voor het verbeteren van de klantreizen (in processen, producten en werkwijze)	Nee, dit voert te ver voor de fase van deze marktconsultatie.

Nr	Locatie (document, hoofdstuk, pagina)	Vraag	Antwoord
33		Wat zijn de belangrijkste kwantitatieve doelstellingen, bijvoorbeeld; Kostenbesparing, klachten verminderen, nalevering garanderen, verbetering van het kwaliteitsmanagement	Klantbeleving verbeteren en efficiënter kunnen werken.
34		Welke inzichten en data heeft de Belastingdienst momenteel in klantbeleving?	Er is data beschikbaar en er zijn kwalitatieve inzichten.
35		Hoe registreert de Belastingdienst de reden van contact via de genoemde kanalen? Hoe worden deze inzichten gebruikt voor het verbeteren van klantbeleving? Maakt u bijvoorbeeld gebruik van een Speech Analytics-platform om de contactredenen te begrijpen?	Registratie gebeurt doormiddel van logging en webanalyse. Daarnaast zijn er ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld speech analytics. Dit wordt gebruikt ter analyse en sturing.
36		Worden ook klantervaringen van balie bezoeken geregistreerd in JCC en zo ja; hoe?	Nee, Klanttevredenheidsonderzoek van het baliekanaal vindt plaats via Verint EFM. Vervolgens zijn op het analytics platform de bronnen uit de kanalen aangesloten.
37		Vanuit welk perspectief wil de Belastingdienst de klantreis in beeld brengen; vanuit klant- of intern proces perspectief?	Primair vanuit het klant perspectief. Mogelijk zouden Oplossingen bijvoorbeeld tevens de medewerkerreis in kaart kunnen brengen (zie vraag q1, in uw beantwoording kan dat daar nader worden toegelicht).
38		Welke surveymethode(s) worden momenteel gebruikt om klantbeleving te meten? Wat is het percentage beantwoorde enquêtes? Kunt u de respons op de klantenquête koppelen aan de interactie die tot de enquête heeft geleid? Hoe analyseer je de letterlijke woorden van klanten	Deze informatie is niet beschikbaar voor deze marktconsultatie. De letterlijke woorden worden middels tekst analytics geanalyseerd.
39		Is de gewenste oplossing (tool) bedoeld voor inzicht in een bepaalde klantgroep van de Belastingdienst? (Bijv.: Particulier, zakelijk, etc.)	Voor alle klantgroepen.
40		Hoe zijn huidige teams en processen georganiseerd om klantbeleving te verbeteren? Hoe zijn de mensen die in uw contactcenters werken bij deze processen betrokken? Worden de resultaten van de klantervaring teruggekoppeld naar de prestatie monitoring van agenten?	Niet relevant voor de beantwoording in deze marktconsultatie.
41		Worden Customer Journeys als geheel gemanaged of per touchpoint?	Graag worden we geïnformeerd over de mogelijkheden in de oplossing. Beide zou het geval kunnen zijn.
42		Wie zijn de betrokken stakeholders in dit project (functie/afdeling)?	Het betreft een multidisciplinair team met zowel en afvaardiging van IT, business en inkoop.
43		Hoeveel Customer Journeys wil de Belastingdienst inzichtelijk maken?	Dit zal gaan om enkele tientallen.
44		Is de Belastingdienst op zoek naar een platform dat puur integreert met uw bestaande IT-ecosysteem, of dat mogelijk een deel van uw bestaande mogelijkheden zou kunnen vervangen?	Het doel van deze marktconsultatie is niet zozeer om tot één oplossing te komen maar juist om een beeld te krijgen hoe de markt naar het vraagstuk van de Belastingdienst kijkt. Hoe dit een plek krijgt in het IT-landschap is later te bepalen.
45	B1.3	Welke specifieke ondersteuning en middelen verwacht u van de geselecteerde leverancier tijdens de implementatie?	Dit is nog niet duidelijk.
46	B1.1	Heeft u al teams of afdelingen binnen de Belastingdienst die verantwoordelijk zijn voor klantreismanagement, en zo ja, kunt u hun functies en verantwoordelijkheden beschrijven?	Dit is voor de beantwoording van de vragen in deze marktconsultatie niet relevant.
47	Algemeen	Welke integraties (met welke systemen) zijn er voornamelijk van belang in de eerste fase van de implementatie?	Dit gaat onder meer over het data analytics platform. Andere koppelingen zijn op dit moment nog niet vastgesteld.
48	Algemeen	Welke kostencomponenten moeten worden opgenomen in de prijsopgave, zoals licenties, onderhoud en ondersteuning?	We zijn op zoek naar de costdrivers die van toepassing zijn op een oplossing zoals u deze voor zich ziet voor de Klantreis management oplossing.
49	1.2 Inleiding - pag 3	Is er vanuit Belastingdienst behoefte aan begeleiding en advies op het succesvol implementeren van klantreismanagement op de combinatie van methoden, technieken en hulpmiddelen, of denkt Belastingdienst hier zelf invulling aan te geven?	Daar kan in de toekomst behoefte in ontstaan, maar is geen onderdeel van deze marktconsultatie.
50	1.2 Inleiding - pag 3	In de marktconsultatie lijken de woorden Oplossing en Tooling door elkaar gebruikt te worden (zie bijvoorbeeld pag 8). Klopt het dat Belastingdienst in het gehele document refereert naar Tooling als (technische) hulpmiddelen voor CJM, en naar Oplossing als combinatie van methoden, technieken en hulpmiddelen - zoals beschreven onder 1.2 Inleiding op pagina 3?	In deze marktconsultatie betreft de uitvraag vooral een verkenning van technische hulpmiddelen (Tooling) en de daarachter zittende methoden (engine). De woorden Tooling en Oplossing doelen beide op de technische hulpmiddelen.
51	1.2 Inleiding - pag 3	Er wordt gesproken over een bestaande behoefte voor en CJM oplossing. In welke mate is er reeds breed draagvlak voor het uitrollen en toepassen van klantreismanagement binnen Belastingdienst?	Het draagvlak is nog in ontwikkeling, steeds meer wordt vanuit de business gevraagd om klantreizen. Vanuit het team waar de klantreizen “gemaakt” worden is behoefte aan ondersteuning (CJM Oplossing) om deze beter te kunnen beheren en ook datagedreven te kunnen werken.
52	2.5 Gebruikersgroep - pag 8	Kunt u delen wat de redenatie is achter de totstandkoming van 500 gebruikers (als inschatting)?	Dit is een hele grove inschatting gebaseerd op het geschatte aantal Agile trainen en het aantal klantgerichte rollen in die trainen (gebaseerd op de SAFe methodiek).
53	2.5 Gebruikersgroep - pag 8	Er wordt gesproken over een totale gebruiksgroep van uiteindelijk 500 gebruikers. Is het nodig dat alle 500 gebruikers veranderingen in de informatie binnen de CJM Tooling kunnen maken (Contributing), of heeft een deel hiervan genoeg aan het inzien van de informatie (Viewing)?	Idealiter hebben alle medewerkers van de Belastingdienst inblikrechten en zal een groep van maximaal 500 ook kunnen bijdragen.

Nr	Locatie (document, hoofdstuk, pagina)	Vraag	Antwoord
54	2.2 Relevante Ontwikkelingen - pag 8	Is er de wens om in de toekomst een integratie te bewerkstelligen tussen de CJM Oplossing en de CRM SaaS oplossing?	We zien graag hoe u hier tegenaan kijkt, deze marktconsultatie heeft als doel om een beeld te vormen van de mogelijkheden die de markt biedt.
55	2.2 Relevante Ontwikkelingen - pag 8	Kunt u delen voor welke CRM Platform vendor gekozen is voor de toekomstige opname in het IT landschap?	Dit is nog niet bekend.
56	2.1 Huidige Situatie - pag 5	Er wordt gesproken over ondersteunende services, zoals Voice of the Customer. In welk format is deze data beschikbaar voor integratie of verwerking in de CJM Solution?	Er wordt onder andere gebruikt gemaakt van Verint EFM (dataformaat in MS SQL server database). De bronnen worden vervolgens in een Teradata database als analytics platform verder verwerkt. Het beoogde gebruik is dat het analytics platform data levert aan een CJM Oplossing. Zie vraag 53.
57	2.1 Huidige Situatie - pag 5	Er wordt benoemd dat er op kwalitatief vlak wel databronnen zijn, maar nog geen koppeling met klantreizen aanwezig is. In hoeverre is er de wens op deze koppeling wel te vestigen?	De kwalitatieve bronnen worden gebruikt in klantreizen, ook kwantitatieve bronnen worden gebruikt, maar nu nog eenmalig voor een klantreisonderzoek opgehaald en gekoppeld. De wens is om dat laatste continu en automatisch te laten plaatsvinden.
58	2.1 Huidige Situatie	Zijn er naast de in de markconsultatie genoemde integraties nog andere integraties die Belastingdienst graag zou willen maken met CJM Oplossing, zoals bijvoorbeeld Jira?	Dit is nu niet geheel duidelijk. Eventueel zou Jira een van de mogelijke koppelvlakken kunnen worden. Graag worden we geïnformeerd over de mogelijke koppelvlakken die er zijn. Zie ook vraag 10.
59	2.1 Huidige Situatie - pag 7	In de kengetallen worden het aantal belastingaangiftes per app benoemd, maar hierin is een typefout gemaakt. Klopt de aanname dat het hier 500.000 aangiftes betreft?	Ja, dat klopt.
60	Algemeen	Verzoek uitstel van twee weken voor indienen beantwoording op 15 november	De deadline voor het indienen van de beantwoording is gewijzigd naar: Maandag 13 november uiterlijk 12:00 uur
61	Algemeen	In hoeverre verwacht belastingdienst dat de CJM tooling on-premise beschikbaar zal zijn?	Er is op dit moment geen voorkeur.
62		Zijn de beoogde 500 gebruikers daadwerkelijk mensen die content in het systeem beheren, of betreft het ook mensen die alleen toegang dienen te hebben om informatie te bekijken?	Op basis van een ruime schatting zijn dit mensen die de content beheren in het systeem.
63		Is er tooling is er bij belastingdienst in de veranderorganisatie, waar CJM mee zal integreren (bv. Jira of Azure DevOps)?	Dit is nu niet geheel duidelijk. Eventueel zou Jira een van de mogelijke koppelvlakken kunnen worden. Graag worden we geïnformeerd over de mogelijke koppelvlakken die er zijn. Zie ook vraag 10.
64		Is er vanuit de Belastingdienst behoefte aan begeleiding of advies op het succesvol implementeren van klantreismanagement op modellen, werkwijze en tooling, of verwacht Belastingdienst hier zelf invulling aan te geven?	Daar kan in de toekomst behoefte in ontstaan, maar is geen onderdeel van deze marktconsultatie.
65		Is er een strategisch transformatietraject gaande waarbinnen deze tooling relevant is?	Ja, dit is relevant voor zowel de fundamentele transformatie dienstverlening als de agile transformatie.
66		Welk CRM hanteert/implementeert de belastingdienst?	Dit is nog niet bekend.
67		Wat betreft data ontsluiting: op welk niveau verwacht de belastingdienst data in de klankreizen terug te willen zien? (bv. geaggregeerde data, individuele gebruikersdata)	In elk geval geaggregeerde data. Of er gebruik gemaakt zal gaan worden van (eventueel geanonimiseerde) individuele gebruikersdata hangt onder andere samen met de uitkomsten van deze marktconsultatie, met name op het onderdeel Privacy & Security.
68	Algemeen/doelstellingen	De Belastingdienst wil haar klantreizen ‘actueel en relevant houden’ en ‘de klantbeleving verbeteren door het verbeteren van processen’. Wat wordt er verstaan onder ‘verbeteren’; is deze doelstelling verder uitgewerkt in subdoelen en geconcretiseerd in meetbare KPI’s? Zo ja, welke?	Dat is op dit moment nog niet concreet gemaakt.
69	Algemeen/doelstellingen	Verbeteren klantreizen: op basis van welke criteria / doelstellingen prioriteert de Belastingdienst verbeter initiatieven in haar klantreizen?	Op basis van klantwaarde en beschikbare capaciteit.
70	Algemeen/doelstellingen	Verbeteren klantreizen: op welke klantreis / klantreizen wil de Belastingdienst in eerste aanleg richten? Welke klantreizen hebben prioriteit en wat zijn daar de (meetbare) doelstellingen?	Klantreizen waarmee de meeste impact gemaakt kan worden hebben prioriteit.
71	Algemeen/doelstellingen	Gebruikerservaring: Wat zijn de belangrijkste klantcontactpunten in de huidige klantreis, en welke verbeteringen worden er verwacht na implementatie van de oplossing?	Dit is niet relevant voor de beantwoording van deze marktconsultatie.
72	Algemeen/doelstellingen	Kanalen (pagina 6): welke kanalen hebben prioriteit om mee te beginnen? Op basis van welke criteria wordt die prioriteit bepaald?	Het telefoniekanaal.
73	Algemeen/doelstellingen	Integratie: Op pagina 6/7 worden verschillende bestaande systemen benoemd. Zijn deze systemen definitief bepaald of is er een mogelijkheid dat hier ook een verandering gaat plaatsvinden? Zo ja, met welke systemen en platforms verwachten jullie dat de Customer Journey Management oplossing nog meer geïntegreerd moet worden?	CRM, telefonieplatform, Jira en ons datamanagement moeten nog (opnieuw) worden aanbesteedt. Het landschap vormt zich nog. Graag worden we geïnformeerd over de mogelijke koppelvlakken die er vanuit uw CJM Oplossing zijn. Zie ook vraag 10 en 11.
74	Algemeen/doelstellingen	Schalabiliteit: op pagina 7 worden verschillende kengetallen benoemd. Wat is de verwachte groei in deze kengetallen, actoren en kanalen? Hoe schaalbaar moet de oplossing zijn om toekomstige groei of uitbreiding te accommoderen?	Deze kengetallen zijn belastingdienst breed en dienen nu ter indicatie om een beeld te geven bij de beantwoording van deze marktconsultatie. In de beantwoording van vraag 19 kunt u aangeven in hoeverre er met licentiestructuren op-/afgeschaald kan worden.

Nr	Locatie (document, hoofdstuk, pagina)	Vraag	Antwoord
75	Algemeen/doelstellingen	Oriëntatie: Gewoonlijk wordt een tender uitgeschreven na grondige oriëntatie en inspiratie. Ziet u meerwaarde in een 'art-of-the-possible' demonstratie waarin geïnteresseerde partijen een breed scala aan mogelijkheden op het gebied van Customer Journey Management presenteren ter bevordering van de inzichten voor deze aanbesteding?	Zoals beschreven in het marktconsultatiedocument is een mogelijk vervolg van deze consultatie dat er demo's worden gegeven danwel dialoog plaatsvindt.
76	Algemeen/doelstellingen	Training & Ondersteuning: Welk niveau van training en ondersteuning verwacht de Belastingdienst van de leverancier na implementatie?	Wij willen een beeld kunnen vormen van het inzetgebied van uw (deel)oplossing met betrekking tot methoden/werkwijze, technieken en/of middelen. Dit met het oog op een mogelijk vervolgtraject. Trainingen zullen in een eventueel vervolgtraject gewenst zijn voor (eind-)gebruikers betreft het gebruik van de Oplossing, niet de achterliggende methode. En mogelijk wel trainingen op het gebruik van de hulpmiddelen, met name op het gebied van data.
77	Algemeen/doelstellingen	Budget: Wat is het beschikbare budget voor deze oplossing, en zijn er specifieke financiële overwegingen of beperkingen waarmee rekening moet worden gehouden?	Dat is op dit moment nog niet bekend, deze consultatie dient om een beeld te vormen van wat de markt biedt.
78	Algemeen/doelstellingen	Tijdslijn: Wat is de verwachte tijdslijn voor de implementatie? Zijn er specifieke harde deadlines die gehaald moeten worden?	Op dit moment nog niet bekend.
79	Algemeen/doelstellingen	Stakeholders: Wie zijn de belangrijkste stakeholders binnen de Belastingdienst voor dit project, en hoe zullen zij betrokken zijn bij het besluitvormingsproces?	Dit is voor de beantwoording van de vragen in deze marktconsultatie niet relevant.
80	Algemeen/doelstellingen	Toekomstige Ontwikkelingen: Zijn er toekomstige ontwikkelingen of trends die de Belastingdienst ziet op het gebied van Customer Journey Management waar de oplossing rekening mee moet houden?	Op dit moment niet.
81	Functionaliteit	Welke tooling wordt momenteel gebruikt door de belastingdienst voor het inzichtelijk maken van de klantreis, en tegen welke problemen loopt de belastingdienst momenteel aan waarin de huidige methode tekortschiet?	Zie paragraaf 2.1 "huidige situatie" van het marktconsultatiedocument.
82	Functionaliteit	In paragraaf 1.2 wordt aangehaald dat "deze oplossing ten behoeve van het beter kunnen beheren en inzichtelijk maken van de inzichten uit klantreizen om daarmee deze verder te kunnen optimaliseren voor customer experience (CX)". In hoeverre moet de CJM-tool in staat zijn om, naast het beheren en inzichtelijk krijgen van gedrag over verschillende kanalen heen, ook te activeren/communiceren via verschillende kanalen, zoals web personalisatie, push, app, email en andere relevante digitale en analoge kanalen?	Dit is niet van toepassing.
83	Functionaliteit	Welke use cases rondom (omnichannel) activatie vanuit de inzichten zijn relevant voor de belastingdienst?	Deze zijn niet relevant.
84	Functionaliteit	Onze oplossing heeft geen primaire doelgroep; onze tool is flexibel en heeft een breed scala aan klanten (van banken, telco's, healthcare en andere sectoren, nationaal en internationaal), waarbij privacy en governance de hoogste prioriteit heeft. Kunnen jullie meer vertellen in hoeverre een overheidsorganisatie zich onderscheidt ten opzichte banken, telco's en sales (B1.1 vraag 29). Welke aanvullende (functionele en/of non-functionele) eisen zijn voor overheidsorganisaties in dit kader relevant?	Genoemde organisaties hebben verkoop als primair doel in hun klantcontacten en klantreizen, de klantorganisatie van de overheid richt zich echter op dienstverlening. Het doel van deze marktconsultatie is om geïnformeerd te worden door de markt, kunt u aangeven hoe de markt onze vraag denkt in te kunnen vullen.
85	Functionaliteit	Graag zouden we meer achtergrond of een voorbeeld willen krijgen van een Service Blueprint (B1.2 vraag 40). Aan welke eisen moet een Serice Blueprint voldoen, en welk doel dient het?	Het doel van een service blueprint is om inzichtelijk te maken welke systemen en processen onderliggend zijn aan de contactmomenten uit de klantreis.
86	Functionaliteit	Kijkend naar de use case op pagina 6, kan er een voorbeeld use case gegeven worden van de rol van de CJM-oplossing binnen deze klantreis?	Waar de oplossing bij zou kunnen helpen is bijvoorbeeld het inzichtelijk maken van de KPI's op de contactmomenten.
87	Functionaliteit	Aan welke meetbare voorwaarden (KPI's) moet een nieuwe CJM-oplossing voldoen of bijdragen om succesvol te zijn?	Op dit moment nog niet bekend.
88	Non-functioneel/technisch	Moet de informatie die geanalyseerd wordt binnen de CJM-oplossing ook gedeeld worden met andere systemen van de belastingdienst? Welke systemen binnen de tech-stack van de belastingdienst zijn hierin relevant?	Op dit moment nog niet bekend.
89	Non-functioneel/technisch	Waar ligt de focus op het type klantreis/ doelgroep? Moet de CJM-oplossing kijken naar individuele klantreizen, klantreizen als onderdeel van en bedrijf of instelling of beide?	Het gaat om klantreizen van burgers, bedrijven en hun helpers (intermediairs en informele helpers zoals maatschappelijk dienstverleners).
90	Non-functioneel/technisch	Heeft de belastingdienst ook behoefte aan gebruik maken van AI in het doen van analyses?	Op dit moment geen concrete behoefte maar we zijn wel geïnteresseerd in de mogelijkheden en gebruikte engines achter de tooling.
91	Non-functioneel/technisch	Kan er een voorbeeld (use case) gegeven worden bij en medewerkerreis onder de klantreis (vraag 41)?	Een medewerker die een bepaalde taak in relatie tot een klantinteractie moet afhandelen en welke stappen hij/zij doorloopt, welke beleving, behoeften en pijnpunten daarbij horen.
92	Beheer	Wat is het beleid van de belastingdienst rondom het opslaan van (PII-)data binnen een cloud-omgeving?	Indien dat toegepast zou worden dan met oog voor privacy en security, conform wetgeving zoals onder andere de AVG. Wij zijn benieuwd wat de markt op dat vlak kan bieden, zie ook paragraaf 3.5 Privacy & Security.
93	Beheer	Om CJM-analyse te kunnen doen is er een profiel nodig van waaruit analyse gedaan kan worden in een klantreis. Uit welke informatie bestaat het profiel momenteel en welke informatie wil de belastingdienst hier in de toekomst aan toe gaan voegen?	Op dit moment nog niet bekend.
94	Privacy en security	We zien vragen over rechten en plichten, maar andere relevante thema's binnen dit kader zijn onder meer consentmanagement, privacy, governance en compliancy. Is dit ook belangrijk voor de CJM-oplossing?	Wij moeten vanzelfsprekend voldoen aan de vigerende wet -en regelgeving. Consentmanagement en privacy lijken op dit moment minder relevant omdat we gebruik maken van geaggregeerde data en geen individuele gebruikers monitoren.
95	Algemeen	Kan het document 'Marktconsultatie Klantreis Managemenet oplossing' ook in Microsoft Word formaat gedeeld worden?	Dat staat reeds op TenderNed.



Nr	Locatie (document, hoofdstuk, pagina)	Vraag	Antwoord
96		De contactmomenten van de burger, onderneming of intermediar met de belastingdienst vinden plaats via verschillende systemen en applicaties. Is ieder opgeslagen contactmoment voorzien van een identifier die voor alle contactmomenten uniform is (BSN?).	Nee, dat is niet het geval.
97		Zijn voor de contactmomenten die reeds worden opgeslagen, beschrijvingen beschikbaar van de bijbehorende data en meta-data?	Die zijn niet beschikbaar.
98		Wat zijn de belangrijkste doelstellingen/uitkomsten welke De Belastingdienst wil behalen met het verkrijgen van meer inzicht in de klantreizen?	Zie paragraaf 2.4 “doelen” van het marktconsultatiedocument.
99		Kan belastingdienst per genoemd kanaal aangeven welke volumes er geanalyseerd dienen te worden (aantallen/duur gesprekken, hoeveelheid transacties per kanaal, zowel in aantallen als in hoeveelheid data)?	Zie paragraaf 2.1, aanvullende gegevens worden niet verstrekt voor deze marktconsultatie.
100		IVR is niet specifiek benoemd als een kanaal. Kan Belastingdienst deze opnemen als specifiek kanaal en de aantallen/duur van gesprekken in de IVR aanleveren?	IVR is onderdeel van het telefoniekanaal. Deze gegevens worden niet verstrekt voor deze marktconsultatie.
101	2.2	Relevante ontwikkelingen - Genesys wordt genoemd als een van de huidige kanalen voor de Belastingtelefoon. Wat zijn de toekomstige plannen/ ontwikkelingen met dat platform en in hoeverre zal daar mogelijk naar invulling van CJM oplossing of wenst u deze CJM omgeving als een seperate invulling te gaan inrichten over de door u alle gewenste kanalen (touchpoints)? Graag in meer detail aangeven.	Deze marktconsultatie is bedoeld een beeld te vormen van de mogelijkheden en daarop zullen wij onze strategie bepalen.
102	2.2	Relevante ontwikkelingen - CRM partijen bieden ook vaker gedeeltelijke CJM mogelijkheden. Wat is uw visie hierop met een mogelijke nieuwe CRM omgeving?; en in hoeverre zal daarin (CRM) mogelijk naar een invulling van CJM oplossing worden gezocht door de Belastingdienst of wenst u deze CJM omgeving als een seperate invulling te gaan inrichten over de door u alle gewenste kanalen (touchpoints)? Graag in meer detail aangeven.	Deze marktconsultatie is bedoeld een beeld te vormen van de mogelijkheden en daarop zullen wij onze strategie bepalen.