



Belastingdienst

Marktconsultatie Integraal Capaciteit Management (ICM) voor de Belastingdienst

Opdrachtgever: De Belastingdienst

Versie : 1.0
Kenmerk :
Datum : November 2024

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1. Algemeen.....	3
1.1 De Belastingdienst.....	3
1.2 Doelstelling marktconsultatie.....	3
1.3 Randvoorwaarden marktconsultatie.....	3
1.4 Leeswijzer.....	4
Hoofdstuk 2. Marktconsultatie procedure	5
2.1 Algemeen.....	5
2.2 Contact	5
2.3 Marktconsultatiedocument.....	5
2.4 Planning marktconsultatie	5
2.5 Mondelinge toelichting en aanvullende vragen	6
2.6 Vormvereisten.....	6
2.7 Randvoorwaarden deelname aan deze marktconsultatie	6
Hoofdstuk 3. Beschrijving vraagstelling.....	8
3.1 Context	8
3.2 Toepassingsgebied	9
3.3 Requirements	9
3.4 De gewenste situatie	10
Hoofdstuk 4 De marktconsultatie-vragen	11
4.1 Functioneel	11
4.2 Non-functioneel	11
4.3 Realisatie & Implementatie.....	11
4.4 Licentiestructuur en kosten.....	11
4.5 Overig	12

Hoofdstuk 1. Algemeen

1.1 De Belastingdienst

De Belastingdienst maakt deel uit van het Ministerie van Financiën dat op haar beurt weer onderdeel uitmaakt van de rechtspersoon de Staat der Nederlanden.

De bekendste taak van de Belastingdienst is het heffen en innen van belastingen en premies. Andere belangrijke taken zijn onder meer het opsporen van fiscale, economische en financiële fraude en het toezicht houden op het naleven van de fiscale wetten en regels.

1.1.1 Inkoopuitvoeringscentrum (IUC) Belastingdienst

Het IUC Belastingdienst is onderdeel van Belastingdienst SSO facilitaire dienstverlening en verricht generieke inkoopactiviteiten voor de bij haar ondergebrachte Rijkscategorieën. Daarnaast zorgt zij voor de specifieke inkoop van de Belastingdienst en Domeinen Roerende Zaken. Zie voor meer informatie over de organisatie van de Belastingdienst de internetsites www.belastingdienst.nl en www.rijksoverheid.nl/ministeries/fin. Het IUC Belastingdienst zal deze marktconsultatie begeleiden.

1.2 Doelstelling marktconsultatie

De primaire doelstelling van de marktconsultatie is om inzicht te verkrijgen over in hoeverre onze behoefte over een te verwerven Integraal Capaciteit Management oplossing (hierna ICM-oplossing of de oplossing) aansluit bij het aanbod in de markt en de wijze van implementatie. Daarnaast wil de Belastingdienst worden geïnspireerd door mogelijk andere inzichten vanuit de markt.

We zijn met name geïnteresseerd in de functionele en technische (on)mogelijkheden van de in de markt verkrijgbare oplossingen, de omvang van deze oplossingen, de diensten die daarbij geleverd kunnen worden, licentiemodellen en prijsstelling. Ook zijn we geïnteresseerd in uw reactie op de scope van onze oplossingsrichting.

Om invulling te geven aan bovengenoemde doelstellingen zijn we op zoek naar bedrijven die hierin, geheel vrijblijvend, willen meedenken. Dit om een zo goed mogelijke uitvraag in de markt te kunnen zetten.

1.3 Randvoorwaarden marktconsultatie

Deze marktconsultatie dient uitdrukkelijk niet om een voorselectie te maken van gegadigden in het kader van een uit te voeren verwerving. Evenmin zullen bij de marktconsultatie betrokken partijen op enige wijze worden uitgesloten van eventuele participatie in een verwervingstraject.

Marktpartijen komen door deel te nemen aan de marktverkenning niet in een bevooroordeelde of benadeelde positie op het moment van een toekomstig verwervingstraject.

Deelnemers aan de marktconsultatie kunnen geen rechten ontleen aan deelname aan de marktconsultatie of aan enige informatie die tijdens de marktconsultatie wordt verstrekt. Het honoreren van claims van marktpartijen over het gebruik van informatie of vertrouwelijkheid is niet mogelijk.

De Belastingdienst zal de informatie uit de marktconsultatie zo nodig gebruiken om een goed beschrijvend document te kunnen opstellen bij een eventueel verwervingstraject. De Belastingdienst behoudt zich alle rechten voor bij de vaststelling van het uiteindelijke eventuele verwervingstraject en de daarbij horende aanbestedingsstukken.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is aangegeven welke procedure de Belastingdienst volgt bij deze marktconsultatie. In Hoofdstuk 3 worden de algemene context, toepassingsgebied, probleemstelling, aansluitcriteria en beveiliging, huidige situatie en gewenste situatie beschreven.

In Hoofdstuk 4 zijn de vragen opgenomen.

Hoofdstuk 2. Marktconsultatie procedure

2.1 Algemeen

Iedere belangstellende ondernemer mag deelnemen aan deze marktconsultatie. Aan de deelnemers aan deze marktconsultatie wordt gevraagd de in hoofdstuk 4 gestelde vragen te beantwoorden en een schets te geven van uw product/dienst.

Het indienen van schriftelijke reacties kan per e-mail aan de in paragraaf 2.2 vermelde contactpersoon o.v.v. 'Marktconsultatie ICM oplossing'.

Wij ontvangen uw bijdrage aan de marktconsultatie graag zo spoedig mogelijk maar uiterlijk op de in paragraaf 2.4 vermelde datum en tijd via TenderNed.

2.2 Contact

De Belastingdienst hanteert voor deze formele marktconsultatie heldere regels, daarom dient u alleen met onderstaande contactpersoon over deze marktconsultatie te communiceren via het onderstaand e-mailadres.

Contactpersoon	
Naam:	Anne-Matthijs van Marle
Functie:	Inkoopspecialist ICT
E-mail:	Aan : am.van.marle@belastingdienst.nl CC : cict.inkoop.aanbestedingen@belastingdienst.nl .

2.3 Marktconsultatiedocument

Op basis van het voorliggende document kunnen marktpartijen een reactie geven op de in deze marktconsultatie gestelde vragen. De Belastingdienst heeft hiertoe in dit document de behoefte omschreven en toegelicht volgens welke procedure deze marktconsultatie verloopt.

Indien u ondanks de zorg die de Belastingdienst aan dit document heeft besteed onduidelijkheden of onvolkomenheden aantreft of er bij u vragen rijzen, wilt u die dan bij de contactpersoon (zie paragraaf 2.2) kenbaar maken middels Bijlage 3 Vragen Nota van Inlichtingen voor de deadline voor het stellen van vragen, zie tabel in paragraaf 2.4. U kunt deze bijlage uploaden via TenderNed. Antwoorden worden vervolgens gepubliceerd middels een nota van inlichtingen.

De resultaten van de marktconsultatie kunnen worden verwerkt in aanbestedingsdocumenten en/of openbaar gemaakt, zonder dat deze herleidbaar zijn tot de deelnemers van de marktconsultatie. De Belastingdienst mag vrij over de verstrekte informatie beschikken en deze informatie gebruiken. Wij verzoeken u de vragen schriftelijk te beantwoorden. De door u gegeven informatie zal vertrouwelijk worden behandeld. Mogelijk wordt u benaderd om uw product te presenteren tijdens een bijeenkomst met vertegenwoordigers van de Belastingdienst.

2.4 Planning marktconsultatie

Activiteit	Datum
Publicatie marktconsultatie op TenderNed	18 november
Deadline voor het stellen van vragen	2 december, 13.00 uur
Publicatie eventuele nota van inlichtingen	9 december
Uiterst moment van insturen beantwoording.	16 december, 13.00 uur

Optioneel: mondelinge toelichting en aanvullende vragen

n.t.b.

2.5 Mondelinge toelichting en aanvullende vragen

De Belastingdienst zal mogelijk(er)wijs (een selectie van) deelnemers aan deze marktconsultatie uitnodigen voor een bijeenkomst waarin de uitgenodigde deelnemer zijn antwoorden nader kan toelichten en waarbij aanvullende vragen door de Belastingdienst gesteld kunnen worden naar aanleiding van de ontvangen reacties.

Derhalve bestaat deze marktconsultatie uit twee onderdelen:

- Het schriftelijk beantwoorden van onderstaande schriftelijke vragen;
- Een optionele presentatie waarin er mogelijkheden zijn om dieper op de gegeven antwoorden in te gaan en waarin wij u gaan vragen om een use case te presenteren. Deze use case zal aan u verstrekt worden indien u uitgenodigd wordt voor de presentatie.

2.6 Vormvereisten

Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling offertes in te leveren, wij verzoeken u dringend om u te beperken tot de beantwoording van de gestelde vragen in Hoofdstuk 4. Beantwoording graag kort, krachtig en in maximaal 20 pagina's. Uiteraard bent u niet verplicht tot het verstrekken van antwoorden en u bent eveneens vrij bepaalde vragen over te slaan. De bijdrage aan de marktconsultatie/beantwoording van de vragen ontvangen wij bij voorkeur in Word, Excel of Acrobat PDF format. Aanvullende en overige documentatie mag als pdf-bestand worden aangeleverd.

In de begeleidende brief bij de bijdrage aan de marktconsultatie ontvangen wij graag van de contactpersoon aan de kant van de marktpartijen de onderstaande gegevens:

Gegevens	
Organisatie	
Contactpersoon	
Functie	
Kantooradres	
Telefoonnummer	
E-mailadres	

2.7 Randvoorwaarden deelname aan deze marktconsultatie

Door deelname aan deze marktconsultatie gaat u onvoorwaardelijk akkoord met alle voorwaarden zoals vermeld in dit marktconsultatiedocument. Hieronder staan de randvoorwaarden limitatief opgesomd:

- Deelnemen aan de marktconsultatie is voor marktpartijen én de Belastingdienst vrijblijvend;
- Dit marktconsultatiedocument is uitsluitend bestemd voor marktconsultatie doeleinden;
- De marktconsultatie is geen onderdeel van de mogelijke aanbesteding maar een consultatieronde;
- Door de deelnemers aan deze marktconsultatie kunnen geen kosten in rekening worden gebracht aan de Belastingdienst in verband met het uitbrengen van de reactie op deze marktconsultatie en de daarvoor uit te voeren werkzaamheden;
- Deze marktconsultatie dient uitdrukkelijk niet om een voorselectie te maken van marktpartijen in het kader van een mogelijke toekomstige aanbesteding. Marktpartijen die niet deelnemen aan de marktconsultatie zijn daarmee niet uitgesloten van deelname aan een mogelijk inkooptraject.

Evenmin zijn marktpartijen die deelnemen aan de marktconsultatie op enige wijze uitgesloten van, of bevoorrecht in, een eventuele deelname aan een aanbestedings- of inkooptraject;

- De resultaten van de marktconsultatie worden mogelijk verwerkt in aanbestedingsdocumenten (bijvoorbeeld door tijdens deze marktconsultatie ontvangen informatie te verwerken in het Beschrijvend document), zonder dat deze herleidbaar zijn tot de deelnemers aan de marktconsultatie. Door deel te nemen aan marktconsultatie stemt u hiermee in;
- Verstreckte informatie in het kader van de marktconsultatie kan afwijken van in de aanbestedingsprocedure te verstrekken informatie;
- De inbreng van deelnemers aan deze marktconsultatie zal zoveel mogelijk vertrouwelijk behandeld worden, waarbij in ieder geval rekening zal worden gehouden met de gerechtvaardigde belangen van de deelnemers van deze marktconsultatie en de Belastingdienst;
- De voertaal tijdens deze marktconsultatie is Nederlands, productinformatie mag in het Engels;
- De Belastingdienst is op geen enkele wijze gebonden aan de uitkomsten van de marktconsultatie;
- Deelnemers aan de marktconsultatie kunnen geen rechten ontleen aan deelname aan de marktconsultatie of aan enige informatie die tijdens de marktconsultatie wordt verstrekt;
- Het accepteren of honoreren van eventuele voorwaarden of claims (waaronder voorwaarden of claims ten aanzien van Intellectuele Eigendomsrechten zoals auteursrecht) van deelnemers aan deze marktconsultatie over het gebruik van door hen aan de Belastingdienst in het kader van deze marktconsultatie informatie of vertrouwelijkheid en geheimhouding van door de betreffende marktpartij verstrekte informatie is niet mogelijk. Wel zal de Belastingdienst bij het verstrekken, openbaren of verwerken van informatie verkregen van deelnemers tijdens, of voortvloeiend uit, deze marktconsultatie zoveel mogelijk trachten te voorkomen dat deze informatie direct herleidbaar is tot een bepaalde deelnemer van de marktconsultatie;
- Indien intellectuele eigendomsrechten (waaronder auteursrechten) van een deelnemer of van derden van toepassing zijn dan wordt de Belastingdienst door de betreffende deelnemer aan deze marktconsultatie gevrijwaard van een vordering van deze deelnemer en/of derden op basis van die intellectuele eigendomsrechten (waaronder auteursrechten), en
- De Belastingdienst behoudt zich uitdrukkelijk het recht voor:
 - De planning van deze marktconsultatie zoals opgenomen in dit document te wijzigen, en
 - Daarnaast ook om de marktconsultatie tijdelijk en/of definitief te staken.

Hoofdstuk 3. Beschrijving vraagstelling

3.1 Context

“Er is onvoldoende sprake van een structurele afstemming van vraag en aanbod van capaciteit (Business & IV)¹ voor de voortbrenging van informatievoorziening. Hierdoor worden medewerkers met de juiste expertises en tijd niet effectief beschikbaar gesteld op het moment dat ze nodig zijn en kan er in het portfolio geen planning worden gemaakt.”

Op dit moment is er geen proces en geen IV-ondersteuning voor een integraal capaciteitsmanagement proces. Het versterken van het portfolioproses voor de Informatievoorziening ²(met betrokkenheid van directie IV en de doelgroep directies, oftewel ‘business’) is een urgent aandachtspunt binnen de Belastingdienst. Dit wordt onderschreven door de aanbevelingen van EY en KPMG, die adviseren het portfolioproses te versterken om de besluitvorming en capaciteitsplanning te optimaliseren. In lijn hiermee zijn aan de Tweede Kamer toezeggingen gedaan om deze aanbevelingen voortvarend te implementeren.

De situatie / knelpunten:

- **Arbeidsmarkt**
De krapte op de arbeidsmarkt legt een toenemende druk op de Belastingdienst om effectief en efficiënt met beschikbare capaciteit om te gaan.
- **Gebrekkig inzicht in Business en IV-capaciteit**
Er ontbreekt een duidelijk overzicht van benodigde en beschikbare capaciteit (zowel Business- als IV capaciteit) voor het portfolio. Het proces houdt op dit moment geen rekening met de specifieke expertise en beschikbaarheid van business medewerkers, wat leidt tot vertragingen en onduidelijkheid bij de business over capaciteitsplanning. Voor IV-capaciteit geldt dat deze slechts in dagen worden uitgedrukt, waarbij géén rekening wordt gehouden met welke rollen en/of expertises nodig zijn.
- **Beperkte centrale sturing**
Er is geen centrale, integrale benadering van capaciteitsmanagement, wat resulteert in gefragmenteerde aanpak met weinig focus op samenwerking en onvoldoende flexibiliteit.
- **Ontbrekende financiële koppeling**
Er is geen directe relatie tussen de financiële kaders voor personeelsuitgaven en de invulling van de capaciteit in het portfolioproses.

Processen

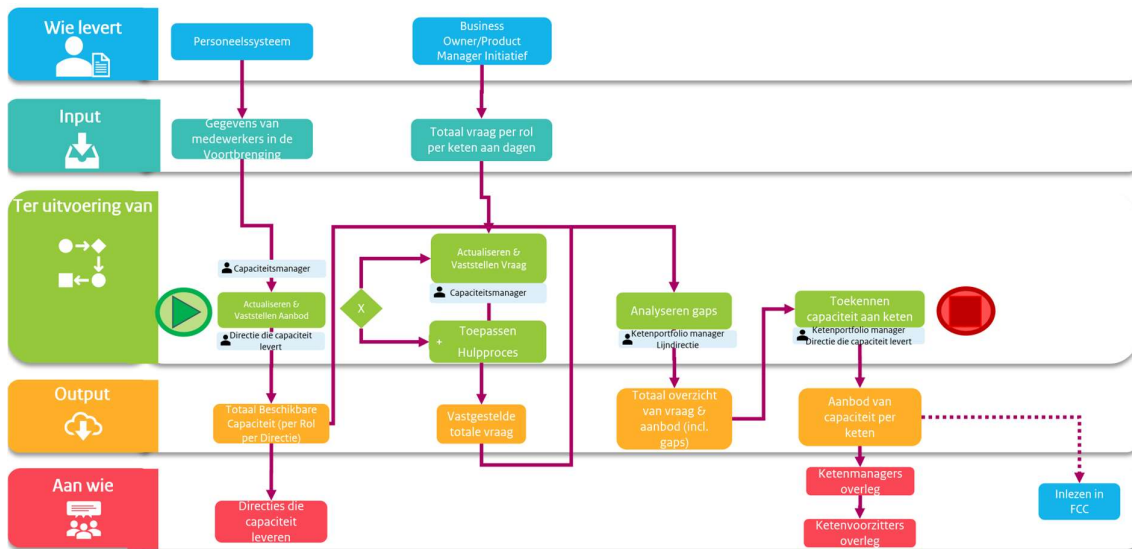
In de afgelopen periode is het gewenste proces rondom ICM – middels deskresearch, workshops, interviews en referentiebezoeken bij Rijksorganisaties – in relatie tot onder andere portfoliomanagement, geanalyseerd en gedocumenteerd. Deze analyse benadrukt de noodzaak van een ondersteunend (IT) hulpmiddel dat niet alleen de processen faciliteert, maar ook bijdraagt aan het bereiken van de strategische doelen, zoals een verhoogde voorspelbaarheid en productiviteit.

Een dergelijke (IT) hulpmiddel (de oplossing) dient in staat te zijn om integraal overzicht te bieden op capaciteitsbehoeften, beschikbare resources en financiële kaders, waardoor het mogelijk wordt om zowel korte- als lange termijn beslissingen effectiever te onderbouwen en te operationaliseren.

Hieronder, in Figuur 1, is het proces van ICM visueel weergegeven aan de hand van het SIPOC-model (Suppliers, Input, Process, Output, Customers). Dit model biedt een gestructureerde weergave op hoofdlijnen van het ICM-proces en maakt inzichtelijk welke rollen en verantwoordelijkheden betrokken zijn in elke procesfase (c.q. processtap).

¹ Het type directie die capaciteit levert (wel/geen focus op IT-expertise).

² Portfoliomanagement is een samenhangend geheel van processen en besluiten met als doel het inventariseren, (her)prioriteren, selecteren, actief beheren en evalueren van de verzameling toekomstige en in uitvoering zijnde projecten met een ICT-component die de maximale bijdrage levert aan de ketendoelstellingen, gegeven de beschikbare capaciteit en financiële middelen.



Figuur 1: Het SIPOC-model van Integraal Capaciteitsmanagement

De Belastingdienst verwacht dat de oplossing dit proces ondersteunt.

3.2 Toepassingsgebied

De oplossing zal worden ingezet binnen de IV-voortbrenging van de gehele Belastingdienst. De Belastingdienst is fiscaal ook verantwoordelijk voor Caraïbisch Nederland, maar deze valt buiten het toepassingsgebied.

- Naar verwachting zal ongeveer 5% van het totaal van 35.000 medewerkers gebruikmaken van de oplossing. Hiervan zal 15% de oplossing dagelijks inzetten.
- Gegeven het feit dat de Belastingdienst structureel gaat steunen op de oplossing is een lange contractduur gewenst. De oplossing zal gefaseerd worden geïmplementeerd. In deze streeft de Belastingdienst naar een contractduur van 10 jaar.
- De oplossing dient operationeel beschikbaar te zijn tussen 08:00 en 18:00 uur met een "normale" marktconforme beschikbaarheid en continuïteit.

3.3 Requirements

Functionele requirements die specifiek gericht zijn op het ICM-proces, zoals weergegeven in Figuur 1:

1. Het actualiseren en vaststellen van capaciteitsaanbod: op basis van medewerkersgegevens vastleggen in welke capaciteit deze medewerker kan worden ingezet. Uitgedrukt in aantal dagen per periode en in welke rol. Mogelijkheid tot uitbreiden met expertises vastleggen.
2. Het actualiseren en vaststellen van capaciteitsvraag: bepalen en vastleggen welke capaciteit benodigd is om te kunnen voldoen aan de voorgestelde verandering in het initiatief.
3. Toepassen hulpproces: hulpproces om op basis van een verdeelsleutel te komen tot de verwachte vraag.
4. Het analyseren van gaps tussen capaciteitsaanbod en capaciteitsvraag: bepalen van de gap tussen de gevraagde en de aangeboden capaciteit per directie. Bepalen op welke manier gaps ingevuld kunnen worden.
5. Het toekennen van capaciteit aan de ketens: uitwerken van scenario's om aanbod en vraag van capaciteit in te zetten. Bepalen en vastleggen welke capaciteit van welke directie wordt toegekend aan

welke keten. Resulteert in commitment van de leverende directie om de afgesproken capaciteit te leveren.

In Bijlage 2: 'Functionele eisen' wordt per werkproces (c.q. processtap in Figuur 1) inzicht gegeven in de meer gedetailleerde functionele eisen.

Andere requirements:

1. *Gebruikersbeheer en toegangscontrole*: de oplossing biedt beveiligde toegang tot gegevens en stelt rol gebaseerde rechten in, zodat medewerkers alleen toegang hebben tot informatie die voor hun rol relevant is. Dit is van belang om de vertrouwelijkheid en integriteit van data te waarborgen.
2. *Dashboard en real-time updates*: de oplossing voorziet in dashboards die real-time gegevens tonen over capaciteitsaanbod, capaciteitsvraag, gaps en toekenning van capaciteit aan ketens. Real-time informatie helpt bij directe beslissingen en bij het anticiperen op veranderingen in de vraag, wat essentieel is voor effectief capaciteitsmanagement.
3. *Rapportagemogelijkheden*: de oplossing biedt de mogelijkheid om uitgebreide analyses en rapportages uit te voeren om trends, knelpunten en capaciteitsbehoeften te identificeren. Rapportages zijn van belang voor een nauwkeurige voorspelbaarheid en verantwoording richting stakeholders.
4. *Workflow-ondersteuning/automatisering en taakbeheer*: de oplossing biedt begeleiding bij het uitvoeren van het ICM-proces en automatiseert repetitieve taken. Dit verhoogt de consistentie en samenwerking tussen directies en ketens, wat essentieel is voor het effectief optimaliseren van ICM.
5. *Integraties*: de oplossing biedt de mogelijkheid om andere systemen, zoals portfoliosystemen, te koppelen. Deze integraties bieden één enkele bron van waarheid, essentieel om het actuele aanbod van directies in relatie tot de vraag en het toekennen van capaciteit aan de ketens nauwkeurig te beheren.
6. *Notificaties*: stelt automatische notificaties in voor deadlines en updates. Dit helpt om tijdig te reageren op veranderingen in capaciteitsaanbod en capaciteitsvraag, zodat initiatieven op schema blijven verlopen.
7. *Compliance-ondersteuning*: de oplossing moet waarborgen dat het ICM-proces, gegevensverwerking, en toegangsrechten voldoen aan de relevante wet- en regelgeving. Dit omvat onder andere opslag en verwerking van gegevens en beperking van toegang tot vertrouwelijke informatie.
8. *Privacy, beveiliging en audit-trail*: de oplossing voorziet in gegevensbeveiliging, zoals encryptie en een audit-trail voor naleving van regelgeving.
9. *Versiebeheer*: de oplossing maakt inzichtelijk welke wijzigingen in het proces zijn doorgevoerd, door wie en wanneer waarbij capaciteitsplannen gestructureerd worden bijgehouden.

3.4 De gewenste situatie

In de gewenste situatie van ICM is er sprake van een structurele afstemming van de vraag en het aanbod van capaciteit (Business & IV) voor de voortbrenging van informatievoorziening. Hierdoor worden medewerkers met de juiste expertises en tijd beschikbaar gesteld op het moment dat ze nodig zijn en in het portfolio een planning kan worden gemaakt.

Om dit te ondersteunen is:

- Een oplossing nodig met een passend functioneel- en non-functioneel profiel;
- Een oplossing die met een goede fasering kan worden gerealiseerd, geïmplementeerd en operationeel kan worden ingezet;
- Een leverancier nodig die:
 - Adequate ondersteuning kan bieden bij de realisatie en implementatie van de oplossing;
 - Onderhoud en support kan leveren op de oplossing;
 - Visie heeft op het vakgebied, de verdere ontwikkeling van de oplossing en een daarbij behorende onderhoud- en release beleid voert.

Hoofdstuk 4 De marktconsultatie-vragen

De beantwoording dient inzicht te geven in:

- De wijze waarop marktpartijen de beschreven scope zoals uiteengezet in Hoofdstuk 3 en **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** (geheel of gedeeltelijk) kunnen ondersteunen met de oplossing;
- De mogelijkheden van de marktpartijen om te voldoen aan de non-functionele eisen;
- Welke implementatiestrategie passend is en welke planning daar op hoofdlijnen bij hoort;
- Welke kostenstructuren en licentiemodellen er mogelijk zijn.

4.1 Functioneel

1. Graag ontvangen wij een beschrijving van uw oplossing. Dit betreft een algemene beschrijving en een specifieke toelichting op de context en requirements van de Belastingdienst.
2. Hoe ziet u de 'fit' van uw oplossing en uw best practices (standaard processen) op de functionele scope van de Belastingdienst? Welk effect kan dat hebben op de doorlooptijd van de implementatie?
3. In Bijlage 2: 'Functionele eisen' is een overzicht gegeven van de functionele eisen. Kunt u aangeven hoe u deze ziet in relatie tot de vraag van de Belastingdienst en hoe u hier invulling aan kunt geven?
4. Hoe ondersteunt de oplossing om scenario's voor capaciteitsaanbod en – vraag op te stellen? Worden deze wijzigingen dynamisch weergegeven om inzicht te geven in de impact op totale capaciteit en mogelijke tekorten of overschotten binnen de Belastingdienst?

4.2 Non-functioneel

5. Bent u geaccrediteerd ISO27001 met toepassing van ISO27002? Indien niet, welke stappen onderneemt u om dat te worden?
6. Welke maatregelen zijn genomen in de oplossing voor het omgaan van privacygevoelige informatie?
7. Levert u de oplossing als on-premise software. Als Cloud/SaaS dienst of eventueel in een hybride vorm? Welke zou u adviseren?
8. De oplossing zal integraties (interfaces) moeten ondersteunen met diverse omgevingen van de Belastingdienst (bijvoorbeeld medewerker gegevens en gegevens van initiatieven/ projecten). Hoe is dat ingericht in uw oplossing?

4.3 Realisatie & Implementatie

9. Welke mogelijkheden tot ondersteuning biedt u bij de realisatie en implementatie?
10. Wat is de gemiddelde implementatietijd (uitgedrukt in bewerkingstijd en doorlooptijd) van de oplossing? Geeft u daarbij ook inzicht in de fasering.
11. Op welke wijze adviseert u uw oplossing te implementeren? Welke aanpak hanteert uw organisatie voor implementatie van de oplossing en waarom?
12. Welke ervaring heeft u met betrekking tot de benodigde inspanning en tijd alvorens de oplossing in productie kan?
13. Welke randvoorwaarden gelden daarbij voor de Belastingdienst (bijvoorbeeld de volwassenheid van de organisatie)?
14. Heeft u referenties van implementaties van uw oplossing bij organisaties die vergelijkbaar zijn met de omvang van de Belastingdienst?
15. Welke change-management ondersteuning biedt u, om gebruikers te begeleiden tijdens de overstap?

4.4 Licentiestructuur en kosten

16. Welke licentiestructuren zijn er mogelijk (perpetual, subscription, enterprise site, enz.)?

17. Kunt u een indicatie geven van de kosten ten aanzien van licenties, onderhoud/support, implementatie/migratie en dienstverlening (maak hierbij ook het onderscheid tussen on-premise en Cloud/SaaS dienst)? Deze indicatie kan de Belastingdienst laten meewegen voor reservering van haar budget voor een eventuele Europese aanbesteding die volgt op deze marktconsultatie.
18. Hoe worden de kosten opgebouwd voor extra modules of features die eventueel nodig zijn voor de Belastingdienst?

4.5 Overig

19. Wat is uw visie op ICM nu en in de toekomst?
20. Wat is uw ervaring en aanpak met sectorspecifieke uitdagingen binnen ICM?
21. Wat doet u aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), nu en in de toekomst?
22. Welke additionele informatie wilt u meegeven aan de Belastingdienst ten aanzien van aspecten welke nog niet geraakt zijn in de voorgaande vragen?