

Format voor het geven van antwoorden voor de vragen Nota van Inlichtingen

	Nota van Inlichtingen
Aanbestedende dienst:	IUC Belastingdienst
Aanbesteding:	Marktconsultatie Integraal Capaciteitsmanagement
Referentienummer:	IUC24-034
E-mail:	TenderNed

	Gegevens Inschrijver
Bedrijfsnaam:	
Contactpersoon:	
E-mail:	
Telefoon:	
Datum:	2-12-2024

Nr.	Document / Bijlage	Pagina	Paragraaf / Eis	Vragen / Opmerkingen	Antwoorden
			<i>Nummer waaronder de eis of wens in het beschrijvend staat opgenomen.</i>	<i>Hier kunt u uw vraag stellen.</i>	
1	ICM Marktconsultatie-NL	6	2.6 Vormvereisten	Wordt er een template of specifieke format verwacht voor de beantwoording van de consultatievragen?	Nee, het is format vrij, maar beantwoord uw vragen wel zo SMART mogelijk.
2	ICM Marktconsultatie-NL	8	3.1 Context	Wat is voor de Belastingdienst de grootste pijn als gevolg van het niet tijdig beschikbaar stellen van de de medewerkers met de juiste expertises en tijd?	Oponthoud in de voortbrenging van informatie voorziening.
3	ICM Marktconsultatie-NL	8	3.1 Context	Is er al een referentie-implementatie waaruit lessen zijn getrokken of bepaalde eisen zijn geïnspireerd?	Nee, wel zijn er diverse referentiebezoeken afgelegd bij vergelijkbare organisaties en is er deskresearch gedaan.
4	ICM Marktconsultatie-NL	10	3.4 De gewenste situatie	De gehele marktconsultatie is gericht op de tool en haar mogelijke functionaliteiten. Welke stappen heeft de Belastingdienst gezet of gaat ze zetten op het gebied van processen en mensen? Op welke wijze wordt naast de inzet van een tool opvolging gegeven aan de aanbevelingen van EY en KPMG, die adviseren het portfolioproces te versterken om de besluitvorming en capaciteitsplanning te optimaliseren?	Er zijn naar aanleiding van de aanbevelingen van EY en KPMG diverse processen aangepast en uitgewerkt. De uitwerking van ICM wordt gevalideerd in een nog uit te voeren Proof Of Concept (POC).
5	ICM Marktconsultatie-NL	12	4.4 Licentiestructuur en kosten	Wat is de ambitie van de Belastingdienst met betrekking tot de termijn van het aanbesteden en het operationeel hebben van een eventuele tool ter ondersteuning van ICM?	De ambitie is om mogelijk in 2025 een aanbesteding op de markt te brengen. Een van de afwegingen hierin is de uitkomst van deze Marktconsultatie.
6	Bijlage 2 Functionele eisen	1	2.FR01	Wordt er per capaciteitsaanvraag altijd slechts één rol/medewerker gevraagd of kan er ook een geheel team aangevraagd worden?	Ook een geheel team kan aangevraagd worden.
7	Bijlage 2 Functionele eisen	1	2.FR01	Worden medewerkers altijd in uren per periode uitgevraagd in een capaciteitsaanvraag of ook in andere tijdsvarianten zoals FTE en story points?	Ook in andere tijdsvarianten, zoals de genoemde tijdsvarianten zoals FTE en story points.
8	ICM Marktconsultatie-NL v1.1	10	Integraties:	Zijn er na de implementatie van het gewenste ICM-oplossing nog capaciteitsaanvragen die buiten dit ICM-oplossing ingediend worden en inzichtelijk gemaakt moeten worden in het ICM-oplossing?	Geen andere capaciteitsaanvragen.
9	Bijlage 2 Functionele eisen	2	2.FR08	Welke rollen initiëren naast product managers en business owners de capaciteitsaanvragen die in de ICM-oplossing inzichtelijke gemaakt dienen te worden? Denk aan projectmanagers.	Mogelijk zijn er ook andere rollen, dat is nu nog niet geheel duidelijk.
10	Bijlage 2 Functionele eisen	1	2.FR01	Worden er alleen voor projecten en initiatieven capaciteitsaanvragen ingediend, of ook voor reguliere bedrijfsactiviteiten?	Alleen de scope, dus projecten en initiatieven.

11	ICM Marktconsultatie-NL v1.1	8		Welke informatiebehoefte is er op het vlak van financiën met betrekking tot capaciteitsaanvragen? Dit is één van de knelpunten volgens de marktconsultatie maar hierover staat in de processen en gebruikerswensen weinig omschreven.	Het moet inzichtelijk zijn wat de financiële consequenties zijn met betrekking tot de capaciteit. Dus de vertaling van capaciteit naar kosten volgens vaste tarieven.
12	Bijlage 2 Functionele eisen	1	2.FR01	Is er een behoefte om ook de uitnutting van capaciteitsaanvragen door de desbetreffende medewerkers (in de vorm van tijdschrijven binnen of buiten de ICM-oplossing) inzichtelijk te maken?	Nee
13	ICM Marktconsultatie-NL v1.1	10	Dashboard en real-time updates	Ten aanzien van real time inzicht in capaciteit: In welke mate is externe inhuur onderdeel van de beschikbare capaciteit voor de lange(re) termijn (en daarmee onderdeel van dashboards)?	Externe inhuur is gewoon onderdeel van de capaciteit en moet als zodanig ook gekenmerkt kunnen worden.
14	Document ICM Marktconsultatie	8	H3.1	Het SIPIC-model geeft een overzichtelijke weergave van rollen en verantwoordelijkheden in het Capaciteitsmanagement proces. Wat ontbreekt is een inzage in de planningshorizon, c.q. in welke tijdsperiode vindt dit proces plaats. Onze vraag: Is dit een "a-priori" proces (dat plaatsvindt vóór uitvoering), of is dit een geïntegreerd proces dat ook tijdens de uitvoering van de normale opdracht van de belastingdienst de capaciteitstoewijzing continue herzielt?	Dit is geïntegreerd proces dat ieder kwartaal opnieuw uitgevoerd.
15	Document ICM Marktconsultatie	9	H3.3, Requirement 3	"Toepassen hulpproces". Kunnen jullie verduidelijken wat dit hulpproces exact doet?	Het hulpproces berekent de vraag naar capaciteit op basis van historische gegevens.
16	Bijlage 2 Functionele eisen	1	Requirement 2.FR01	Deze requirement stipuleert dat de vraag moet kunnen worden vastgelegd in verschillende dimensies. Dit kan worden gelezen als het louter manueel beheren van de vraag, b.v. in uren. Zijn er andere gegevensbronnen voor handen, op basis waarvan de concrete vraag zou kunnen worden afgeleid? Bijvoorbeeld operationele data uit voorgaande jaren?	Die worden afgeleid uit de historische gegevens.
17	Bijlage 2 Functionele eisen	1	Requirement 2.FR01	Wat is de verwachte granulariteit. Wil de belastingdienst dit kunnen vastleggen per dag, per week, per maand?	Per maand, kwartaal en per jaar.
18	ICM-Marktconsultatie-NL V1.1	9 van 12	3.3 requirements, item 5	Kunt u het begrip "ketens" toelichten?	Een keten is een samenwerkingsverband tussen afdelingen die naast hun eigen doelstellingen, één of meer gemeenschappelijk gekozen (of door de politiek opgelegde) doelstellingen nastreven. Deze ketenpartners zijn zelfstandig, maar zijn ook afhankelijk van elkaar waar het gaat om het bereiken van de gezamenlijke doelstellingen.
19	ICM-Marktconsultatie-NL V1.1	10 van 12	Hoofdstuk 3.1, sub item "processen"	U benoemt hier twee strategische doelen, zijn er nog andere doelen die de belastingdienst wenst te realiseren middels ICM?	Voor nu niet.
20	ICM-Marktconsultatie-NL V1.1	10 van 12	Hst 3.3, Item 5: "andere requirements"	Kunt u enkele voorbeelden noemen van andere systemen / portfolio systemen?	Nee
21	ICM-Marktconsultatie-NL V1.1	8 van 12	Hst 3.1 Context	"toezeggingen gedaan om deze aanbevelingen voortvarend te implementeren." Kunt u op een hoog / algemeen niveau aangeven welke tijdlijnen de Belastingdienst wenst te hanteren om deze voortvarendheid te realiseren?	Nee, dat hebben we nog niet. Maar zie hiervoor ook antwoord op NVI vraag 5
22	ICM-Marktconsultatie-NL V1.1	11 van 12	Hoofdstuk 4, eerste bullet	Er is hier een verwijzing weggevalen, kunt u deze herstellen / aanleveren?	Er is hiervoor al een herzien document gepubliceerd zie: ICM Marktconsultatie-NL v1.1
23	Begrippenlijst	1	Portfoliocategorie	Er wordt hier verwezen naar "de notitie over de portfoliocategorieën." Zou u deze notitie beschikbaar willen stellen of een verduidelijking willen formuleren?	Nee, is niet relevant.

24	ICM Marktconsultatie-NL.pdf	BV blz 10	3.3	In het document staat een aantal keren "Fout! Verwijzingsbron niet gevonden." Kan de Belastingdienst dit verbeteren?	Er is hiervoor al een herzien document gepubliceerd zie: ICM Marktconsultatie-NL v1.1
25	ICM Marktconsultatie-NL.pdf	8	3.1	Er zijn aanbevelingen van EY en KPMG, zijn deze aanbevelingen openbaar en kunnen die worden gedeeld?	Nee zijn niet openbaar en worden niet gedeeld. De uitkomsten hiervan zijn verwerkt in deze Marktconsultatie.
26	ICM Marktconsultatie-NL.pdf	8	3.1	Er wordt gesproken over: "In lijn hiermee zijn aan de Tweede Kamer toezeggingen gedaan om deze aanbevelingen voortvarend te implementeren". Kan de Belastingdienst de tijdslijnen voor dit project dan alvast delen?	Nee, dat kunnen we niet. Maar zie hiervoor ook antwoord op NVI vraag 5
27	ICM Marktconsultatie-NL.pdf	8	3.1	Er wordt gesproken over het knelpunt "krappe arbeidsmarkt", is het voor de Belastingdienst van belang om (Generative) AI in de capaciteitsmanagement software te hebben, zodat de productiviteit en efficiëntie van de planningsteams wordt verbeterd?	Een van de eisen is dat we ondersteuning krijgen vanuit het systeem, hoe dit dan gebeurt is ons inziens naar inschatting van Inschrijver.
28	ICM Marktconsultatie-NL.pdf	9	3.2	Er wordt gesproken over het aantal gebruikers 15% van 35.000. Binnen die 15% gebruikers zitten hier ook personen tussen die alleen naar data kijken en bepaalde zaken moeten goedkeuren (meestal zijn dit managers). Deze personen krijgen bij de leverancier een andere goedkopere licentie dan de gewone gebruikers. Indien dit het geval is, dan graag aangeven hoeveel procent van de 15% gebruikers meer een soort van management rol heeft, die alleen leesrechten en approvals moeten geven.	Is nog niet geheel helder er zal zeker een deel zijn dat alleen van de leesrechten gebruik maakt.
29	ICM Marktconsultatie-NL.pdf	9	3.1 Context	Waar lopen jullie momenteel het meeste tegenaan qua processen (bijvoorbeeld planning, monitoring, besluitvorming)?	Zie de opsomming van knelpunten in pragraaf 3.1.
30	ICM Marktconsultatie-NL.pdf	9	3.1 Context	Welke knelpunten ervaren jullie in het portfolioproces (denk aan vertragingen, overlappende initiatieven of inefficiënte besluitvorming)?	Het gaat met name om de vertragingen, deze hebben effect op de rest van het Portfolio.
31	ICM Marktconsultatie-NL.pdf	9	3.1 Context (Figuur SIPOC)	Welke systemen zijn nu in gebruik die medewerker gegevens en gegevens van initiatieven/ projecten vastleggen?	Zie antwoord op NVI vraag 20
32	ICM Marktconsultatie-NL.pdf	9	3.1 Context (Figuur SIPOC)	De figuur visualiseert de flow van het aanbod van capaciteit per keten naar FCC? Wat wordt hiermee bedoeld?	We bedoelen dat het aanbod van capaciteit in het portfoliomanagement kan worden gebruikt.
33	ICM Marktconsultatie-NL.pdf	9	3.1 Context	De markt consultatie beschrijft 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. Is het de bedoeling van de toekomstige IT tool dat deze strategische doelen direct worden gekoppeld aan capaciteitsinzet en voortgang binnen de tool?	Nee dat is niet de bedoeling.
34	ICM Marktconsultatie-NL.pdf	11	4.2 Non-Functional Uitvoering	Welke bron systemen, data bronnen zijn nu in gebruik die medewerker gegevens en gegevens van initiatieven/ projecten vastleggen?	Zie antwoord NVI vraag 20.
35	ICM Marktconsultatie-NL.pdf		Uitvoering	Kunt u aangeven wat de verwachting is van het aantal gebruikers en soort gebruikers die gebruik gaan maken van de oplossing zelf?	Zie hiervoor paragraaf 3.2 uit het Marktconsultatie document.
36	ICM Marktconsultatie-NL.pdf		Uitvoering	Kunt u aangeven of er al een functioneel ontwerp gereed is van capaciteitsplanning waarbij dit ontwerp het vertrekpunt is voor de verdere inrichting van de oplossing?	Nee dat is nog niet gereed.

37	ICM Marktconsultatie-NL.pdf		Uitvoering	Kunt u aangeven welke elementen op het gebied van: data, processen, organisatie en governance al zijn ingericht om te zorgen dat zowel procesmatig als middels een goed ingerichte tool met bijbehorende koppelingen de inrichting van de oplossing op een effectieve wijze invulling kan worden gegeven aan integrale capaciteitsplanning voor IV?	Zie antwoord NVI vraag 4
38	ICM Marktconsultatie-NL.pdf		Uitvoering	In hoeverre ziet u het (her-)ontwerp van processen, data, organisatie en governance én verandermanagement (andere werkwijzen) voor Integrale Capaciteitsplanning (naast het implementeren van de technologie) ook als onderdeel van het ICM project en in hoeverre bent u voornemens om deze activiteiten ook mee te nemen in een toekomstige offerte-uitvraag?	Is op dit moment nog niet helder. Is wel onderdeel van het project, maar niet óf en hoe dit onderdeel gaat zijn van een mogelijk uitvraag.
39	ICM Marktconsultatie-NL.pdf		Uitvoering	Kunt u aangeven of u de implementatie van de oplossing ziet als een IT project of als een business project?	Een Business project.
40	ICM Marktconsultatie-NL.pdf		Uitvoering	Kunt u aangeven op welke wijze de tool moet kunnen integreren / koppelen met de legacy systemen van de Belastingdienst?	We voorzien een koppeling met portfolio systeem en met het personeels systeem.
41	ICM Marktconsultatie-NL.pdf		Uitvoering	U schetst duidelijk de aanleiding en context voor integraal capaciteitsmanagement. Kunt u nader specificeren welke prioriteit capaciteitsplanning IV heeft in het MT IV en de Belastingdienst breed?	Het is een geprioriteerd initiatief in het Belastingdienst breed portfolio.
42	ICM Marktconsultatie-NL.pdf		Uitvoering	Kunt u aangeven welke prioriteit capaciteitsplanning IV heeft in het MT IV en de Belastingdienst breed?	Het is een geprioriteerd initiatief in het Belastingdienst breed portfolio.
43	ICM Marktconsultatie-NL.pdf		Uitvoering	Kunt u aangeven aan welke bandbreedte u denkt ten aanzien van de kosten voor zowel het ontwerp, inrichting en gebruik van de oplossing?	Deze marktconsultatie moet ons voeden voor deze kosten, zodat er intern budget voor vrij gemaakt kan worden.
44	ICM Marktconsultatie-NL.pdf		Uitvoering	Heeft u reeds concrete tijdslijnen voor implementatie in gedachten? Kunt u hierbij aangeven of u de voorkeur heeft voor een gefaseerde implementatie en welke mogelijke prioritering u hierbij wilt aanbrengen?	Zie hiervoor antwoord NVI vraag 4
45	ICM Marktconsultatie-NL.pdf		Uitvoering	Wat is de benadering van de Belastingdienst om kosten en baten (business case) van een ICM-oplossing op de lange termijn te evalueren?	Er is een standaard voortbrengingsproces ingericht bij de Belastingdienst waarin dit wordt meegenomen op basis van de businesscase.
46	ICM Marktconsultatie-NL.pdf		Uitvoering	Is er reeds een reservering in het budget voor 2025+ voor het ICM project?	Nee, hier dient o.a. deze Marktconsultatie voor. Zie ook antwoord op vraag 43.
47	ICM Marktconsultatie-NL.pdf		Uitvoering	Wat zijn de verwachte tijdslijnen mbt tot dit project qua uitrol en verdere aanbesteding?	Zie antwoord NVI vraag 4
48	ICM Marktconsultatie-NL.pdf		Uitvoering	Welke uitdagingen voorziet de Belastingdienst in het implementatietraject van een gefaseerde aanpak? Zijn er ook resources vanuit de Belastingdienst beschikbaar?	We voorzien uitdagingen op het gebied van Mensen Technologieën Processen.

49	ICM Marktconsultatie-NL.pdf		Uitvoering	Zijn er specifieke data integratie-eisen of beperkingen die we moeten kennen?	Ja, die volgen bij een eventuele uitvraag.
50	Bijlage 1	1	Begrip Capaciteit.	Beschikt een medewerker over 1 kwaliteit zoals hier gedefinieerd of kan een medewerker in de context van ICM meer dan 1 kwaliteit hebben.	Die kan over meerdere kwaliteiten beschikken
51	Bijlage 1	1	Begrip Verdeelsleutel	Kan er wat meer inhoud worden gegeven aan, hoe de hier genoemde methodiek werkt.	De uitleg bij het begrip geeft hier al inzicht in. De methodiek werkt op basis van historische data over besteedde dagen van capaciteit en karakteristieken van een initiatief.
52	Bijlage 2	1	1.FR04	Hoe wordt nu vastgesteld of iemand een sleutel figuur is? Wordt er van het ICM verwacht dat de software de sleutelfiguren zelf identificeert. Graag toelichten.	Hier is het begrip duidelijk in. Een sleutelfiguur is moeilijk te vervangen en heeft expertise die schaars is binnen de Opdrachtgever. Nee, dat verwachten wij niet, maar kan een mooie toevoeging zijn.
53	Bijlage 2	2	H.FR01	Graag wat meer toelichting wat het proces is waar de verdeelsleutel invloed op heeft en graag een voorbeeld hoe dit in de praktijk gaat werken.	Op het hulpproces. Het hulpproces berekent de vraag naar capaciteit op basis van historische gegevens.
54	Bijlage 2	2	H.FR02	Kan er een voorbeeld worden gegeven hoe deze berekening er uit kan zien en gaat dit om 1 methode of worden er afhankelijk van het type aanbodkader verschillende methodes toegepast.	Nee, dat kunnen wij (helaas) niet.
55	Bijlage 2	2	3.FR02	Is de aanname correct dat de ruimte om aanbevelingen te doen de hele organisatie betreft zolang de categorieën van capaciteit en type capaciteit van vraag en aanbodkant blijven matchen.	Ja.
56	Document Marktconsultatie	9	3.2	Kunt u aangeven welke functies en aantallen per functieer gebruik gaan maken van de ICM. Zou u daarbij kunnen aangeven welke onderdelen van ICM gebruikt worden per functie.	Zie hiervoor paragraaf 3.2 uit het Marktconsultatie document.
57	Document Marktconsultatie	5	Planning	Graag verzoeken we de indieningsdatum te verschuiven naar 24 december.	Daarmee gaan we niet akkoord. Wel zullen we door een verlate NVI de inleverdatum wijzigen. Deze wijzigt naar dinsdag 17 december 13.00 uur.
58					
59					
60					
61					
62					
63					
64					
65					
66					
67					
68					
69					
70					
71					
72					
73					
74					
75					
76					
77					
78					
79					

80				
81				
82				
83				
84				
85				
86				
87				
88				
89				
90				
91				
92				
93				
94				
95				
96				
97				
98				
99				
100				
101				
102				
103				
104				
105				
106				
107				
108				
109				
110				
111				
112				
113				
114				
115				
116				
117				
118				
119				
120				
121				
122				
123				
124				
125				
126				
127				
128				
129				
130				
131				
132				
133				
134				
135				
136				
137				
138				
139				
140				

141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158