

Belastingdienst

Stabiele Bedrijfsvoeringsondersteuning Belastingdienst

Marktconsultatie scopedocument

Versie 1.0

1 Algemene Inleiding en Informatie over de Opdracht

1.1 Aanleiding voor de opdracht, bedrijfsdoelstellingen, relatie met Opdracht

De Belastingdienst ondersteunt de bedrijfsvoeringsprocessen op dit moment met een veelheid aan applicaties. Hoewel een groot deel daarvan afgedekt wordt door een ERP-systeem, zijn er in de loop der tijd ook veel applicaties aangeschaft of zelf ontwikkeld. Dit is mede het gevolg van een sterk gedecentraliseerde bedrijfsvoeringsfunctie en lokale autonomie. Bovendien ondersteunt de huidige administratie het kas-verplichtingenstelsel onvoldoende en is deze niet toegerust om de ambities vanuit de Investeringsagenda op het gebied van sturing, verantwoording en effectmeting, te ondersteunen.¹

De Belastingdienst streeft daarom naar een stabiele ondersteuning van de bedrijfsvoeringsfunctie. De bijbehorende functionele kaders zijn verderop in dit document uitgewerkt. De Raad van Bestuur heeft besloten om de IT-ondersteuning van de bedrijfsvoeringsprocessen aan te besteden, omdat de aanpassingen die gedaan moeten worden, een aanbesteding rechtvaardigen.

1.2 Doelstelling(en) van de Opdracht, To Be situatie op hoofdlijnen en randvoorwaarden

Het uiteindelijke doel is te komen tot een stabiele, bewezen, toekomstvaste IT-ondersteuning van de bedrijfsvoeringsfunctie, gebaseerd op concernkaders, met een geïntegreerde financiële, personele en projectenadministratie. Gedurende de looptijd van het contract kan de IT-ondersteuning aangepast worden aan de bewezen ontwikkelingen in de markt. Op deze wijze vormt de nieuwe bedrijfsvoeringsondersteuning een belangrijk onderdeel in het fundament waarop de doelstellingen van de Investeringsagenda (beter, goedkoper en beheersbaarder) mede kunnen worden bereikt.

1.2.1 Scope

De opdracht betreft bedrijfsvoeringsprocessen en omvat:

- de processen sturing en beheersing van zowel de primaire als de ondersteunende processen voor zover deze processen eisen stellen aan de inrichting van en informatiestromen uit de ondersteunende processen en administraties
- de ondersteunende processen zelf: Personeel, Inkoop, Financiën, Informatievoorziening, (interne) communicatie en Facilitair.

Deze processen zijn nader uitgewerkt in: Bijlage: processen bedrijfsvoering.

De verantwoording over de belastingontvangsten (grote geldstroom) valt ook binnen de scope. Ook de aanpassingen in de infrastructuur waar het applicatielandschap gebruik van maakt, vallen binnen de scope van de opdracht.

1.2.2 Randvoorwaarden

- De IT-oplossing sluit aan bij de diensten die de Belastingdienst nu of in de nabije toekomst van externe partijen afneemt (zie Bijlage: Belangrijkste applicaties voor externe samenwerking).
- Een actueel procesontwerp maakt deel uit van de IT-oplossing.

Bedrijfsvoering betreft de sturing en beheersing van bedrijfsprocessen binnen een ministerie om de beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren. Het betreft zowel de primaire processen als de processen die hiervoor faciliterend zijn.

Onder **sturing** wordt verstaan het proces waarbij richting wordt gegeven aan een organisatie om de beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren. Onder **beheersing** wordt verstaan het proces waarbij een stelsel van maatregelen en procedures wordt ingevoerd en gehandhaafd om vast te stellen of de uitvoering in overeenstemming is en blijft met de gemaakte plannen en om zo nodig maatregelen voor de bijsturing te treffen om de beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren.

¹ Zie [Hoofdlijnen aanpak Belastingdienst: activiteitenkalender](#) pp. 18-20

- De IT-oplossing is te integreren met reeds aanwezige BI-voorzieningen en moet op termijn kunnen aansluiten op de datafundamenten die binnen de Belastingdienst worden ontwikkeld.
- De IT-oplossing voldoet aan de eisen van de Rijksoverheid m.b.t. infrastructuur en beveiliging (sourcing en hosting).

1.3 Omschrijving van de Opdracht

De opdracht omvat:

- a. Infrastructuur (zie verder bij 1.5.2)
- b. Samenstel van applicaties
- c. Implementatie
- d. Beheer²: de Belastingdienst beraadt zich nog op de vraag hoe hij met het beheer wil omgaan, maar vraagt de markt om mee te denken en input te geven over dit onderwerp, met name op de volgende aspecten: complexiteit in de projectfase, complexiteit van de contractvorm, doorlooptijd implementatiefase, exit-strategie, risico's en financiële impact.

Zoals aangegeven wordt de bedrijfsvoering op dit moment gedeeltelijk ondersteund met LOA's en aangeschafte applicaties. Dat betekent echter niet per definitie dat deze buiten de scope van de opdracht vallen. De oplossing die de markt biedt, kan immers leiden tot een doelmatiger geheel. In de bijlage is een overzicht van het huidige applicatielandschap opgenomen.

De opdracht dient op 1 januari 2019 geïmplementeerd te zijn; d.w.z. dat de IT-oplossing daadwerkelijk ingezet kan worden voor het beoogde doel. De Belastingdienst vraagt de markt mee te denken welke implementatiescenario's er zijn en hun mening te geven ten aanzien van de beheersbaarheid van die scenario's.

Tevens vraagt de Belastingdienst de markt hoe zij deze opdracht kunnen realiseren in een organisatie die bezig is om ook de overige doelstellingen te realiseren uit de Brede Agenda en de bijbehorende Investeringsagenda.

1.4 As Is situatie

De IT-ondersteuning van de bedrijfsvoeringsfuncties van de Belastingdienst is versnipperd en moeilijk beheersbaar. Dat bemoeilijkt de veranderingen die we in de IT-ondersteuning willen doorvoeren. Ook loopt de Belastingdienst aan tegen de beperkingen die hun oorsprong vinden in eerdere inrichtingskeuzes. Dit laat zich vertalen in een aantal knelpunten:

- a. De kasstand moet worden afgeleid; kassturing is lastig. De (meerjarige) verplichtingenstand en de planning zijn niet uit de administratie af te leiden.
- b. De huidige inrichting maakt het onmogelijk om effectief te sturen op projecten vanwege het ontbreken van een integraal overzicht.
- c. Door de huidige opzet en sturing kan de administratie – hoe paradoxaal – de kosten van de Belastingdienst niet afbeelden op processen noch op belastingmiddelen of subjecten. Voor 'De Jong'³ was dit een extracomptabele exercitie.

De IT-ondersteuning is voor een belangrijk deel afhankelijk van het AIX-platform. Vanuit het programma 'Rationalisatie' wordt ingezet om dit AIX- platform uit te faseren, omdat het technisch gezien 'end-of-life' is en vervangen dient te worden.

² Bij Beheer maakt de Belastingdienst onderscheid in functioneel beheer, applicatief beheer en technisch beheer.

³ Zie [Rapport Bekostigingssystematiek voor de Belastingdienst](#) en [Rapport Management informatie Belastingdienst](#)

1.4.1 Resultaten inventarisatie

De huidige ondersteuning van de bedrijfsvoeringsfuncties is in 2016 geïnventariseerd. Er zijn 498 bedrijfsvoeringsapplicaties in gebruik, die via het TIME-model (Gartner) zijn gescoord en gewogen. Hierin is een aantal patronen onderkend:

- a. Binnen de dienstonderdelen worden er voor het aanvragen, en goedkeuren van producten en diensten op het gebied van bedrijfsvoering (laptops, boeken en wachtwoorden), verschillende applicaties gebruikt.
 - o Dit geldt in het bijzonder voor het aanvragen/reserveren van vergaderzalen, waarvan sommige heel lokaal georganiseerd zijn en daardoor alleen toegankelijk voor wie het weet. Daarnaast moet er voor het organiseren van een VC (videoconference) in twee applicaties een reservering gedaan worden.
- b. In rapportages worden vaak gegevens vanuit verschillende bronnen (soms via allerlei omwegen) gecombineerd, waardoor er geen uniformiteit van gegevens is. Deze rapportages kunnen daarom een ander beeld laten zien dan centraal opgeleverde rapportages. De 'centrale' rapportages ontberen vaak bedrijfslogica, wat tot misinterpretaties leidt.
- c. Hoewel er verschillende decentrale registraties bestaan waarin bedrijfsmiddelen⁴ zijn vastgelegd, ontbreekt een centrale registratie waarin alle verstrekte bedrijfsmiddelen gekoppeld zijn aan de medewerker. Vooral bij wisseling van functie en uitstroom ontbreekt hierdoor het overzicht van welke bedrijfsmiddelen ingenomen moeten worden. Het is ook moeilijk te voorspellen wat er aan bedrijfsmiddelen nodig gaat zijn, voornamelijk in relatie tot de te reserveren financiën. Het gaat dan ook om lifecycle-vervanging en vervanging in verband met risico's.
- d. Risico- en kwaliteitsbeheer worden beperkt ondersteund; de verantwoording over de uitvoering van de processen van de Belastingdienst, leunt op puntoplossingen voor specifieke aandachtsgebieden.
- e. Het voortraject om tot een begrotingsaanvraag te komen, wordt niet ondersteund. Ook de monitoring van 'doorverdeelde middelen' is heterogeen.
- f. Voor capaciteits-, inzet- en competentie management zijn diverse puntoplossingen in gebruik, waardoor centrale regie ontbreekt. De centrale tooling wordt niet gebruikt, omdat de balans tussen 'lusten en lasten van administreren' nog niet gevonden is.
- g. De sturing op 'bijzondere dienstverbanden' (IF-contracten, ontwikkeltrajecten (MD/PD/TD) en medewerkers die re-integreren) wordt in P-Direkt gebrekkig ondersteund, waardoor lokale, heterogene registraties zijn ontstaan.
- h. Er is geen centrale ondersteuning van het impuls- en portfoliomanagementproces. Hierdoor is er sprake van een gefragmenteerd beeld van het portfolio van de Belastingdienst als geheel, waardoor besluitvorming over het portfolio complexer wordt.
- i. Voor logische toegangsrechten is de controle op het totale proces moeilijker uit te voeren, omdat provisioning, ook handmatig, plaatsvindt met behulp van verschillende applicaties.
- j. Er is geen centrale registratie van architectuur van (bedrijfs-)proces, applicatie en platform. Een compleet overzicht van het proces- en applicatielandschap van de Belastingdienst ontbreekt. Daarnaast sluiten het proces- en het applicatielandschap niet op elkaar aan. Bij ieder programma of project ontstaat opnieuw een gefragmenteerde opbouw van overzicht en inzicht.
- k. Ten behoeve van de ondersteuning van de communicatie worden voornamelijk standaard marktproducten en diensten ingezet, aangevuld met in groupware ontwikkelde communicatieproducten. Eén van de belangrijkste hierbij is de Elektronische Telefoongids (ETG), niet alleen wordt deze voor de telefoon- en NAW gegevens gebruikt, maar ook als

Bedrijfsvoeringsapplicaties totaal:

- 498 applicaties, waarvan:
 - o 67 Beheerd, niet SAP
 - o 2 Robuuste Tijdelijke voorziening
 - o 27 SAP
 - o 130 Groupware
 - o 45 Extern gehost
 - o 215 LOA
 - o 12 Special

⁴ Bijv. de laptop, Rijkspas, data-abonnement met bijbehorend mobiele apparaten, logische toegangsrechten, licenties, uniformen, wapens en munitie (Douane).

makkelijk te benaderen decentrale bron voor vanuit SAP overgenomen gegevens en koppeling met de agenda.

- l. Om de gegevens in het proces voor een specifieke productgroep (bijv. wagenparkbeheer) bij elkaar te kunnen brengen – ook uit applicaties die leveranciers opleggen – worden separate registraties in diverse verschijningsvormen bijgehouden.
- m. De ondersteuning voor contract- en leveranciersmanagement is beperkt, waardoor veel aanvullende oplossingen ingericht zijn, het centrale overzicht ontbreekt en de rapportages foutgevoelig of incompleet zijn (denk hierbij aan bijvoorbeeld uitnutting contracten).
- n. Er is geen heldere scheiding aangebracht tussen de IT-ondersteuning van ITIL-processen (ITSM) en de IT-ondersteuning van bedrijfsvoeringsprocessen, waardoor ITSM steeds meer binnen het bedrijfsvoeringsdomein wordt ingezet, wat niet wenselijk is.

1.5 To Be situatie

1.5.1 Doel

Doel van de opdracht is dat de nieuwe IT-ondersteuning een robuuste, bewezen, toekomstvaste en flexibele inrichting krijgt, waarmee de bedrijfsvoeringsfuncties adequaat worden ondersteund. Dit is nodig om de consequenties van veranderingen in de organisatie en de verantwoordelijkheidsverdeling daarbinnen (m.b.t. processen, segmenten, producten en diensten) de komende jaren eenvoudiger te kunnen faciliteren. Hieronder wordt per proces de ambitie aangegeven. Waar mogelijk zijn de relevante concernkaders, die de basis vormen voor de nieuwe administratie, bij het betreffende proces aangegeven⁵.

I Sturing en beheersing – interne sturing

De Belastingdienst hanteert een strategische doelenboom als middel om voorgenomen veranderingen te toetsen en om lopende veranderingen te monitoren. De verantwoording over de resultaten van de Belastingdienst betreft enerzijds de belastingmiddelen (grote geldstroom) en anderzijds de voortgang op de strategische doelstellingen in relatie tot de daarvoor opgeofferde middelen (begroting IX).

- IS-1. De Belastingdienst werkt als één concern, centraal gestuurd, met definities en kaders die op concernniveau zijn vastgesteld.*
- IS-2. De bedrijfsvoeringsadministratie is gebaseerd op de standaarden & richtlijnen die gelden voor het voeren van administraties binnen het Rijk.*
- IS-3. De externe financiële verantwoording is conform de Rijksbegrotingsvoorschriften gebaseerd op het kas-verplichtingenstelsel.*
- IS-4. De financiële administratie kent een strikte scheiding tussen het ontvangstengrootboek en het apparaatsgrootboek, waarbij apparaats- en programma-uitgaven nader gespecificeerd dienen te worden, conform Rijksbegrotingsvoorschriften.*
- IS-5. De interne planning&control-cyclus sluit naadloos aan bij die van het departement.*
- IS-6. De Belastingdienst kan zich verantwoorden over de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid (Comptabiliteitswet).*

II Sturing en beheersing – interne beheersing

Het gedachtegoed van de 'commissie de Jong' vormt de rode draad bij de interne beheersing. Dat betekent dat kosten transparant worden gerelateerd aan de geleverde prestaties (doelenboom),

⁵ De codering van de concernkaders is gebaseerd op de afkorting van de processen (zie pag. 9)

zowel ex ante als ex post. Met behulp van het 'groeivoetmodel'⁶ kan de Belastingdienst de gevolgen van Uitvoeringstoetsen en Business Cases kwantificeren en efficiencyverbeteringen en exogene veranderingen doorrekenen. Het groeivoetmodel en de doelenboom ondersteunen tevens het portfolioproses bij de selectie en besturing van veranderinitiatieven. Deze besturing strekt zich tevens uit tot de structurele effecten die deze veranderingen hebben op prestaties, kosten en/of opbrengsten.

IB-1. De bedrijfsvoeringsadministratie ondersteunt de verantwoordelijkheden zoals die in het organisatie en mandaatbesluit zijn vastgesteld.

Specifiek aandachtspunt hierbij betreft het ToekomstBestendig Orderingsmodel, waarin zowel lijnmanagement als ketenmanagement ondersteund moeten worden. Over FIOD en Douane dient daarnaast zowel afzonderlijk als gezamenlijk te kunnen worden verantwoord.

Er is behoefte aan centrale tooling om risicomangement mee te ondersteunen, risico's te kunnen modelleren en tooling om interne controles te kunnen samenstellen en rapporteren. Randvoorwaarde hierbij is dat er in verschillende formats gerapporteerd kan worden naar diverse, ook landelijke, instanties.

Er is behoefte aan generieke ondersteuning voor het voortraject van het maken van begrotingen en ondersteuning voor het verdelen van budget, in lijn met 'de Jong'. Hiervoor is meerjarig, ketenbreed inzicht nodig in de integrale kosten van beheer en onderhoud van de IT-systemen van de Belastingdienst. Lifecyclemanagement is hiervoor een belangrijke basis.

IB-2. De bedrijfsvoeringsadministratie ondersteunt structureel en ad hoc inzicht op de dimensies 'processen', 'middelen' en 'subjecten'.

Onder de aanname dat de dimensie 'subjecten' gelijk is aan 'segmenten', levert de IT-ondersteuning de bedrijfsvoeringsinformatie over alle drie dimensies.

Er is behoefte aan ondersteuning van de sturing op centrale bedrijfsmiddelen (waaronder ook logisch toegangsbeheer en licenties), waarbij een koppeling gelegd wordt naar de financiële administratie en de personele administratie. De Belastingdienst gaat aansluiten op de ontwikkelingen op het gebied van Rijks Identity Management (RIIdM).

IB-3. De interne financiële verantwoording sluit aan op de externe financiële verantwoording en is dus gebaseerd op het kas-verplichtingenstelsel.

III Ondersteunende processen – Inkoop

Er is behoefte aan ondersteuning van het operationele en tactische contract- en leveranciersmanagement, waarbij ook de benutting van de contracten goed in beeld is en waarbij alle officiële inkoopcommunicatie digitaal verloopt.

Rijksbreed is nog niet volledig aangesloten op Digi-Inkoop, omdat de functionaliteit daarvan nog niet het gewenste niveau heeft. Het is wel de ambitie van de Belastingdienst om hierop aan te sluiten.

De Belastingdienst betreft diensten van het IUC (Inkoop Uitvoerings Centrum) en is zelf voor bepaalde percelen ook IUC. De IT-oplossing moet derhalve deze samenwerking faciliteren.

Er is behoefte aan een centrale workflow-oplossing die het aanvraag- en bestelproces van producten en diensten op het gebied van bedrijfsvoering ondersteunt. Dit sluit aan bij het "click-call-face"-principe waarbij interne klanten (1) zoveel mogelijk digitaal, (2) eventueel telefonisch en (3) waar nodig face-to-face, diensten te kunnen afnemen.

⁶ In het groeivoetmodel wordt het gedrag van kosten en opbrengsten gemodelleerd in relatie tot exogene (bijv. economische groei) en endogene variabelen (bijv. ziekteverzuim).

IV Ondersteunende processen – Financiën

FIN-1. De Belastingdienst hanteert het HAFIR (Handboek Financiële Informatie en Administratie Rijksoverheid)⁷

Belangrijke onderdelen van het HAFIR zijn:

- Comptabiliteitswet
- Regeling Departementale Begrotingsadministratie 2007
- Rijksbegrotingsvoorschriften
- Besluit Kasbeheer 2012
- Aanwijzingsregeling Verplichtingenbedrag=Kasbedrag 2015
- KFI-model
- Regeling Grote Projecten.

FIN-2. De Belastingdienst verantwoordt zich periodiek, conform Rijksbegrotingsvoorschriften, over de begrotingsuitvoering in het Jaarverslag IX Financiën.

FIN-3. Er is één rekeningschema voor de gehele Belastingdienst, gebaseerd op de rijksbrede kostensoortentabel.

FIN-4. De bedrijfsvoeringsadministratie ondersteunt het Horizontaal Toezicht (HT)-convenant.

Dit convenant heeft betrekking op de fiscale plichten van de Belastingdienst als werkgever (loonbelasting) en als overheidsinstelling (zoals vennootschapsbelasting en omzetbelasting).

FIN-5. De bedrijfsvoeringsadministratie maakt onderscheid mogelijk tussen structurele en incidentele uitgaven.

Structurele uitgaven vloeien voort uit reguliere bedrijfsuitoefening. Incidentele uitgaven hebben een bijzonder karakter. Om veranderingen te kunnen doorrekenen, dient dit onderscheid te worden gemaakt.

FIN-6. De informatievoorziening en het boekingsverloop t.a.v. de Douanerechten en BTW-afdrachten, als onderdeel van de Eigen Middelen richting Brussel (inclusief eventuele achterstandsrentebetalingen), voldoet aan de eisen die vanuit Brussel worden gesteld.

V Ondersteunende processen – Personeel

De HR-administratie is Rijksbreed bij P-Direkt ondergebracht. Alleen voor de processen die niet direct door P-Direkt worden ondersteund, dient een IT-oplossing te worden voorzien, die naadloos aansluit op de service van P-Direkt. Naarmate de dienstverlening van P-Direkt zich uitbreidt, dienen functionaliteiten overgedragen en afgebouwd te kunnen worden. Aandachtspunt bij Personeel is de registratie van 'bijzondere dienstverbanden', zoals uitleen-contracten, ontwikkeltrajecten en medewerkers die re-integreren. Er is centrale administratie van kennis en vaardigheden nodig die aansluit op het FunctieGebouw Rijk.

Er is behoefte aan ondersteuning voor capaciteits- en inzetmanagement, met daarbij veel aandacht voor de usability van de ondersteunende tooling en handhaving correcte inzet van de tooling.

PERS-1. De bedrijfsvoeringsadministratie ondersteunt het Kernmodel Personele Informatievoorziening

Hoe gaat de markt om met inzicht in FTE's Eigen personeel, overig personeel en externen (Roemer-norm), zowel in de prijs- als de hoeveelheidscomponent.

⁷ Zie [Wettenpockets \(zoekterm HAFIR\)](#)

VI Ondersteunende processen – Informatievoorziening

De voortbrenging van IV kent, mede in het licht van nieuwe ontwikkelmethodieken, andere besturingsobjecten dan de strategische doelenboom. Er is daarom behoefte aan een – in de tijd gezien – flexibel verdeelmechanisme van de IV-kosten. Wat is de visie van marktpartijen t.a.v. de ondersteuning van portfoliomanagement (zie ook proces Interne Beheersing)?

Er is behoefte aan ondersteuning voor de sturing op de architectuur van processen en applicaties, waarbij de repository van het proces- en applicatielandschap door relevante partijen kan worden gebruikt.

De Belastingdienst vraagt de markt om een heldere scheiding aan te brengen tussen de IT-ondersteuning van ITIL-processen en de IT-ondersteuning van bedrijfsvoeringsprocessen. Het is niet wenselijk dat hierin vermenging optreedt. Ook bij de implementatie is dit een belangrijk aandachtspunt.

IV-1. IT-oplossingen worden ingezet waarvoor ze aangeschaft zijn. Oneigenlijk gebruik wordt actief bestreden.

VII Ondersteunende processen – (interne) communicatie

De Belastingdienst vraagt de markt mee te denken over IT-oplossingen die voor dit proces kunnen worden ingezet, in de wetenschap dat het huidige Groupware-platform zal worden uitgefaseerd.

VIII Ondersteunende processen – Facilitair

Er is behoefte aan ondersteunende functionaliteit om, ondanks het gebruik van de door leveranciers opgelegde oplossingen, eenduidig en integraal over productgroepen te kunnen sturen en rapporteren. Dit impliceert een mogelijkheid tot uitwisseling van gegevens met leveranciers.

De Belastingdienst betreft facilitaire diensten vanuit een Concern Dienstverlener (CDV). De facilitaire dienst van de Belastingdienst is één van de vier Rijksbrede dienstverleners. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een Rijksbrede Producten en Diensten Catalogus (PDC). Deze Producten & Diensten (P&D) maken deel uit van de planning en controlcyclus. D.w.z. dat op concernniveau afspraken worden gemaakt over de te leveren P&D, dat de begroting hierop wordt gebaseerd en dat de werkelijkheid hiertegen wordt afgezet, zodat kan worden gestuurd op het conform overeenkomst leveren van P&D.

1.5.2 Eisen aan de IT-ondersteuning

Ten aanzien van het applicatiedeel van de nieuwe bedrijfsvoeringsadministratie:

- Het hart van de IT-ondersteuning wordt gevormd door een geïntegreerde bewezen bedrijfsvoeringsadministratie.
- Het applicatiedeel moet gebaseerd zijn op een standaard procesontwerp, ondersteund door een standaard applicatie. Dit betekent:
 - standaard functionaliteit voor eindgebruikers die door middel van customizing moet worden ingericht.
 - standaard tools voor onderhoud en beheer.
 - standaard infrastructuur.
- Uitgangspunt hierbij is dat alle bedrijfsvoeringsprocessen door deze standaard applicatie worden ondersteund. Anders wordt het bedrijfsvoeringsproces aangepast. De CFO kan slechts van deze lijn afwijken, indien:
 - het heel duidelijk is dat de IT-oplossing het betreffende bedrijfsvoeringsproces niet standaard ondersteunt én
 - het bedrijfsvoeringsbelang van het betreffende proces voor de Belastingdienst onomstotelijk vaststaat,
 - hiervoor een deugdelijk onderbouwd advies is opgesteld.
- Lopende ontwikkeling bij de Belastingdienst is dat Belastingdienstbrede datafundamenten worden opgezet ter ondersteuning van primaire en ondersteunende functies. Van hieruit worden de bijbehorende gegevens transparant beschikbaar gesteld aan gebruikers. De

gegevens die binnen de te leveren IT-oplossing worden bewerkt, dienen – rekening houdend met de Wet Bescherming Persoonsgegevens – in een centraal datafundament opgenomen te kunnen worden.

- De IT-oplossing ondersteunt de ontwikkelingen rondom Open Data.
- Voor de eindgebruiker moet de IT-ondersteuning gebruikersvriendelijk zijn. De Belastingdienst vraagt de markt aan te geven hoe zij de gebruiksvriendelijkheid van de IT-ondersteuning vorm kunnen geven binnen de overige kaders die in dit document zijn opgenomen.

Het uitgangspunt van deze opdracht is verder dat de IT-oplossing moet voldoen aan het rijksoverheidsbeleid, waardoor de reguliere normen voor beheer en beveiliging van toepassing zijn. Voor beveiliging betreft dit het niveau *departementaal vertrouwelijk*. In aanvulling hierop geldt dat personeelsvertrouwelijke gegevens alleen binnen de Rijksoverheid opgeslagen mogen worden.

V.w.b. infrastructuur bestaan drie opties waarvan de beheeroplossing gebruik moet maken:

- housing: hierbij wordt ruimte beschikbaar gesteld, inclusief stroom, koeling en connectiviteit;
- hosting: hierbij wordt een hosting omgeving beschikbaar gesteld voor applicaties en/of virtuele infrastructuur;
- exploitatie: hierbij neemt de Belastingdienst de verantwoordelijkheid voor het technische deel van de applicatie-exploitatie.

Voor hosting en exploitatie geldt een platformallocatiebeleid dat voorschrijft welke hostingplatforms beschikbaar zijn voor welk inzetgebied. Dat betekent dat gekozen kan worden uit:

- IaaS: hosting van virtuele infrastructuur, operating system keuze is vrij;
- IaaS+: IaaS + gemanagede Windows of Linux omgeving;
- IBM Pure Application System: voor het hosten van applicaties gebaseerd op de IBM Pure Patterns.

Op elk van genoemde niveaus van dienstverlening is er sprake van aansluitvoorwaarden.

1.5.3 Transitie

- Voor zover er sprake is van data die vanuit een bestaande situatie (baseline architectuur), naar de nieuwe situatie (target architectuur) gemigreerd moet worden, zal de oplossing mogelijkheden voor het migreren/importeren/converteren van deze data moeten bieden.
- Het migreren/importeren/converteren van data impliceert tevens dat, voor zover er sprake is van relaties tussen data-entiteiten, deze relaties automatisch weer tot stand worden gebracht.
- Tijdens en na afloop van het (technische) data migratie proces moet het mogelijk zijn om inzicht te krijgen in het verloop van de data migratie. Bij het optreden van fouten, moet het mogelijk zijn om gedetailleerd inzicht te krijgen in de reden van de fout en de migratie terug te rollen.

Bijlage: processen bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering		
Hoofdingeling	Proces	Definitie
Sturing & beheersing	Interne sturing (IS)	Zorgdragen voor het nakomen van de strategische doelstellingen van de Belastingdienst en de verantwoording over het resultaat.
	Interne beheersing (IB)	De processen die resulteren in stuurcontracten, de monitoring van de realisatie van de stuurcontracten, de risico beheersing en de interne- / externe verantwoording over de resultaten. De scope van deze processen omvat zowel de primaire functie van de Belastingdienst als de ondersteunende functie.
Ondersteunende processen	Inkoop (INK)	Onderhouden en bewaken van de relatie met de leveranciersmarkt en het verwerven van externe resources ter bevrediging van de korte- en lange termijn inkoopbehoeften van de Belastingdienst. Dit betreft de tactische en operationele inkoop ten behoeve van de ondersteuning van de bedrijfsvoeringsprocessen.
	Financiën (FIN)	Verkrijgen, Onderhouden en bewaken van een, vanuit financieel- en bedrijfsmatig perspectief, kosteneffectieve inzet van middelen voor ondersteuning en uitvoering van de bedrijfsprocessen van de Belastingdienst. Hieronder vallen de begrotingsvoorbereiding, het budgetbeheer en de verantwoording over de bestede financiële middelen in termen van kas en verplichtingen inclusief administratie.
	Personeel (PERS)	Het personeelsbestand meerjarig laten aansluiten bij de behoefte van de Belastingdienst. Zowel (opleiden, loopbaan- en ontwikkel-assessments / -begeleiding en begeleiding bij ziekte) als kwantitatief (Instroom, Doorstroom en Uitstroom), inclusief vaststelling beleid (SPP, HR control en analytics).
	Informatie-voorziening (IV)	Het verwerven, beheren en afstoten van de bedrijfsmiddelen, op basis waarvan de informatiesystemen van de Belastingdienst kunnen worden gerealiseerd en geëxploiteerd. Hieronder vallen o.a. het portfoliomanagement en het functionele gebruiksbeheer (incl. Logisch Toegangsbeheer (LTB)).
	(interne) Communicatie (COM)	De processen die de communicatie naar de (interne) doelgroepen binnen de Belastingdienst zo optimaal mogelijk en in samenhang verzorgen. De planning, uitvoering en evaluatie van de communicatie van de Belastingdienst gericht op de interne publieksgroepen: de corporate communicatie gericht op de performance van de BD-medewerker.
	Facilitair (FAC)	Zorgdragen voor de beschikbaarheid van facilitaire voorzieningen zodat de Belastingdienst de geplande resultaten kan leveren Hieronder vallen de processen die er voor zorgen dat de medewerkers van de Belastingdienst en externe klanten beschikken over de bedrijfsmiddelen, met uitzondering van de ICT-middelen, om de opgedragen taken uit te voeren. Dit omvat Fysieke Beveiligings- en Hospitality Diensten, (fysieke) Werkplek Diensten, Kantoor en Hygiëne Diensten en Huisvestings- en Vastgoed Diensten.

Bijlage: Belangrijkste applicaties voor externe samenwerking

Het betreft hier de meest in het oog springende applicaties voor de verantwoording, facilitaire samenwerking met externe leveranciers en aansluiting op overheidsbreed aangeboden diensten. Deze applicaties maken geen deel uit van de aanbesteding, maar er dient wèl rekening te worden gehouden met het bestaan ervan.

Naam	Omschrijving
3F systemen	SBK (SAP Business Warehouse Kerndepartement) In de 3F-systemen worden de financiële gegevens van een drietal ministeries geadmistreerd, waaronder die van het KD.
Agressiemeldingen RijksOverheid	ARO: Agressiemeldingen RijksOverheid. De overheidsbrede registratiestool 'Agressie Registratiesysteem Overheden' (ARO) binnen de dienst.
Apple configurator	Ten behoeve van configuratie iPad
Beeldkrant	Belastingdienstbreed communicatiemiddel (Wordpress)
BSA-portaal	Ondersteunt samenwerking met Bureau schadeafwikkeling (BSA)
Digi-inkoop	Elektronisch bestellen en factureren (catalogus-functionaliteit)
Digipoort	Elektronisch bestellen en factureren (berichten-hub)
Employability portaal	Employability functioneert als 'schil' voor ambtelijke mobiliteit d.m.v. vacatures en job-boards.
Fleetreporting	Rapportagetool van LeasePlan
Heartmath	Ondersteunt psychologisch onderzoek
iBooks-author	Creëren van eBooks voor iOS
Internetaangifte politie	Ondersteunt het doen van aangifte bij de politie.
ISMS	Ondersteunt sturing op en uitvoering van Interne Controles en Risicomanagement
Katura videoservice	Videoserver-systeem gekoppeld aan DBA
Kleding Bestel Applicatie	Maakt het mogelijk tweejaarlijks kleding te bestellen.
Mediatheek	Verzameling voor beeldmateriaal
Mobiliteitsbank	Werving en Selectie, gegevens sollicitanten aan het Employabilty Center
Mobility Mixx portal	Portaal voor selfservice beheer mobiliteitskaart (Services)
OVI Voertuiginfo	Voertuiginformatie van de Rijksdienst voor het wegverkeer
Parkline	De digitale parkeerdiensten van Park-line.
P-Direkt	Rijksbrede HR-services.
PKI overheids-certificaten	Voorziening voor aanvraag digitale ondertekening
Pleio	Betreft een externe service die gebruikt wordt voor samenwerken met externen.
PRO, Platform Rijks Overheid	Overheidsbreed internetplatform voor communicatie.
QSM Slimtool	Ondersteunt de sturing op functiepunten, wordt gevoed vanuit SAP.
Regas	Ziekte (ARBO), Cliëntregistratiesysteem in beheer bij Min BZK, hangend onder Rijksportaal
Rijkshuisstijlwijzer	Ondersteunt het conform Rijkshuisstijl opmaken van documenten.
Rittenreg.nl	Rittenregistratie functionaliteit
Vodafone Zakelijk Nr-/Rek.beheer	Ondersteunt sturing op mobiele abonnementen.

Bijlage: interne diensten

In onderstaande tabel staan de interne diensten waarvan de bedrijfsvoering gebruikmaakt. Deze diensten maken geen deel uit van de aanbesteding, maar er dient wél rekening te worden gehouden met het bestaan ervan.

Naam	Omschrijving
Integrale planning en control productieketen	Integrale planning van alle gevraagde productie van de massale processen van de Belastingdienst afgezet tegen alle beschikbare middelen die benodigd zijn voor de productie. De integraliteit maakt het mogelijk om gedeelde middelen efficiënt toe te delen aan processen. Naast het integraal plannen wordt de tijdigheid en volledigheid bewaakt van de uitvoering op tactisch niveau en waar nodig bijgestuurd. IPC levert opdrachten uit aan de workcenters om er een operationeel plan van te maken.
Betalingsverkeer	Betalingen tussen klanten en Belastingdienst mogelijk maken, door: <ul style="list-style-type: none"> - het voorzien in koppelvlak banken-Belastingdienst voor het betalingsverkeer; - besturing van het betalingsproces; - bepalen structuur rekeningen- en machtigingenbestand
Ontvangen berichten	De dienst betreft het centraal ontvangen van documenten en doorsturen naar het kantoor dat voor de de behandeling ervan verantwoordelijk is.
Verzenden berichten	De dienst betreft het afdrukken, samenstellen en verzenden van een op de Belastingregio (postkamer B/CFD) ontstane groep berichten vanuit een centraal punt bij CA
BI	Het beschikbaar stellen van gegevens, functionaliteit, werkruimte, gebruikersondersteuning, metadata management, datakwaliteit en consultancy aan gebruikers met als doel om Business Analytics en rapportages uit te kunnen voeren. Het betreft o.a. de mogelijkheid tot statistische analyses, datamining en profiling en het ter beschikking stellen van rapportages in een portaal..
Archief functie	Diensten voor het onder archiefbeheer brengen en het beheren van digitale en fysieke archiefwaardige informatieobjecten conform de archiefwet en het ontsluiten daarvan. De archiefwaardige informatie-objecten worden bij het in beheer geven voorzien van kenmerken (metadata) aan de hand van selectielijsten die samen met de verschillende organisatieonderdelen van de Belastingdienst (archiefvormers) zijn opgesteld.
Digitaliseren	De dienst betreft het digitaal beschikbaar stellen van images van papieren documenten en deze voorzien van gegevens (metadata). Dit omvat zowel het scannen (maken van een digitale image) als het herkennen. Output kan zijn een image, een XML of een combinatie van beide.

Bijlage: externe diensten

In onderstaande tabel staan de externe diensten waarvan de bedrijfsvoering gebruikmaakt. Deze diensten maken geen deel uit van de aanbesteding, maar er dient wél rekening te worden gehouden met het bestaan ervan.

Omschrijving
Mobiliteitsbank (Werving en Selectie)
Rijks adressengids (Vinden collega)
HR-administratie (P-Direkt)
Fysiek Toegangsbeheer (Generiek Card Management Systeem)
Electronisch bestellen en factureren (Digi-inkoop / Digipoort)

Bijlage: applicatieservices

In onderstaande tabel staan de applicatieservices waarvan de bedrijfsvoering gebruikmaakt. Deze diensten maken geen deel uit van de aanbesteding, maar er dient wèl rekening te worden gehouden met het bestaan ervan.

Naam	Omschrijving
GVS	Geld Verkeer Systeem
KBA	KostenBetaalApplicatie (Uitbetalingen proceskosten aan eenmalige crediteuren)
UKF	Universele Koppelingen Financiën voor overzetten journaalposten
IED	Inning Europese Diensten
ARC	Archief
PSC	Postkamers Scanners
DCS	Document Conversie Systeem
EDW	Enterprise Data Warehouse
OCP	Opdrachtmanagement Centrale Processen

Per applicatieservice zijn hieronder de standaard integratie-bouwblokken beschreven:

applicatie integratie	integratie bouwblokken
services (intern)	CICS, CTG, DDF, ESB
berichten (intern)	MQS, ESB
bestanden (intern)	FTD
services (extern)	WSG (datapower)
berichten (extern)	MHS, HTN
bestanden (extern)	FOS