

Meerjarig Departementaal Informatieplan Financiën 2023-2025

V1.01

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
	Het ministerie van Financiën: samen werken aan een financieel gezond Nederland	3
2.	Prioritaire doelstellingen in de informatievoorziening	5
2.1.	Informatie op orde	6
2.2.	Transformatie dienstverlening	6
2.3.	Datagedreven werken	7
2.4.	Modernisering ICT-landschap.....	8
2.5.	Versterken ICT-personeel.....	8
2.6.	Digitale weerbaarheid.....	9
2.7.	Doorontwikkelen werkomgeving.....	9
3.	Financiële paragraaf.....	9
	Bijlage – Informatieplan Belastingdienst 2022 – 2026.....	11

1. Inleiding

Het Informatieplan is een visiedocument om de Tweede Kamer te informeren en kennisuitwisseling en samenhang met andere departementen en de CIO Rijk te bevorderen. Dit plan geeft inzicht in de belangrijkste ontwikkelingen en plannen op het gebied van ICT en digitalisering voor de periode 2023-2025. Het beschrijft de maatschappelijke opgaven van Financiën en de prioritaire doelstellingen in de informatievoorziening. Het Informatieplan bevat geen concrete projecten en overzicht van de financiering daarvan¹. Besluitvorming daarover vindt plaats in het kader van de reguliere begrotingscyclus en, als het interdepartementale projecten betreft, via de betreffende gremia (CIO Beraad en vervolgens ICBR). De lopende grote ICT-projecten staan op het Rijks ICT-dashboard².

Het ministerie van Financiën: samen werken aan een financieel gezond Nederland

Het werk van het ministerie van Financiën gaat over meer dan cijfers en geld alleen. Het gaat over mensen zoals jij en ik. Mensen met verwachtingen, zorgen, vragen, dromen en plannen. We rekenen bijvoorbeeld allemaal op financiering voor goede zorg en goed onderwijs. Op duidelijkheid over belastingtarieven en op betrouwbare banken en verzekeraars, in Nederland en daarbuiten. Op Toeslagen om vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar te maken. En we rekenen allemaal op duidelijkheid over exportregels en wat we wel en niet mee mogen nemen vanuit de vakantiebestemming.

Het ministerie van Financiën zorgt ervoor dat Nederland en onze economie klaar zijn voor de steeds sneller veranderende wereld van morgen. Op alle fronten. Dat gaat niet vanzelf. En natuurlijk is daar ook geld voor nodig. Dat geld brengen burgers en bedrijven via belastingen bijeen, en verdeelt de overheid over zaken die we als samenleving belangrijk vinden.

Samen zorgen we ervoor dat er in Nederland kansen zijn voor welvaart en groei voor iedereen, vandaag, morgen en daarna. Samen werken we aan een financieel gezond Nederland.

Context

Er ligt een belangrijke opgave in het verbeteren van de dienstverlening naar burgers, bedrijven en intermediairs. Mede dankzij de uitvoeringorganisaties is het kabinet tijdens de coronacrisis in staat geweest burgers, bedrijven en intermediairs te ondersteunen. Tegelijkertijd hebben vele onderzoeken en analyses uitgewezen dat de dienstverlening onvoldoende rekening houdt met de mens achter de vraag of behoefte. Burgers, bedrijven en intermediairs moeten kunnen rekenen op een deskundige overheid, die op elk moment op eenvoudige wijze toegankelijk is voor iedereen. De uitdaging is (massale) digitale dienstverlening te combineren met een persoonlijke benadering op maat. Naast de verdere opmars van de digitale dienstverlening zal de burger ook een blijvend beroep kunnen doen op fysiek persoonlijk contact met de overheid. Hierbij zorgt de snelle ontwikkeling van digitale mogelijkheden bij marktpartijen voor hogere verwachtingen van digitale dienstverlening van de overheid.

Digitalisering maakt het delen van informatie makkelijker: opgemaakt en gestructureerd of via open databronnen. De mogelijkheden voor overheidsorganisaties om onderling informatie te delen en samen te werken zijn tevens toegenomen. Dit maakt het mogelijk dienstverlening voor burgers, bedrijven en intermediairs vanuit de gedachte van 'Eén overheid' verder vorm te geven.

Verdere digitalisering zal impact hebben op de inrichting van processen van Financiën en op de manieren waarop we bijvoorbeeld communiceren, samenwerken en onze kennis op peil houden. Dit stelt niet alleen andere eisen aan de werkplek, ook onze blik op vaardigheden die medewerkers nodig hebben, verandert. Er is meer behoefte aan geschoolde medewerkers en managers die verstand hebben van zowel de wet- en regelgeving, processen alsook digitalisering. Dergelijke schappen met vijf poten zijn schaars en de vraag ernaar is groot. Financiën kijkt vooruit en probeert

¹ De onderdelen van Financiën - Belastingdienst, Douane, Toeslagen en het beleidsdepartement - hebben daarnaast (begin 2023) ieder eigen informatieplannen

² www.rijksictdashboard.nl

jonge professionals vroegtijdig aan zich te binden in een arbeidsmarkt die zich kenmerkt door krapte.

Financiën zorgt daarbij dat aan de voorkant van het proces, randvoorwaarden en parameters goed worden ingeregeld. Tegelijkertijd borgt Financiën dat er voldoende ruimte voor de professional is om in te kunnen spelen op de specifieke situaties, zodat de uitvoering maatwerk kan leveren als dat nodig is. Financiën neemt hierbij weloverwogen en transparante besluiten. We zorgen er voor dat elke medewerker, in elke situatie, over de juiste informatie kan beschikken en tonen aan op welke manier en op basis van welke informatie besluiten genomen worden.

Het op orde brengen van de informatiehuishouding is daarmee één van de belangrijkste opgaven voor de komende periode³. Het is hierbij belangrijk te zorgen dat data en informatie eenvoudig via verbonden systemen kunnen worden ontsloten en actueel, betrouwbaar en van hoge kwaliteit zijn. Daarbij is het belangrijk dat medewerkers doordacht met informatie om kunnen gaan en dat er aandacht blijft voor het borgen van privacy, informatiebeveiliging, normen en waarden (ethiek) en belangrijke aspecten als het borgen van duurzame toegankelijkheid.

Cruciaal is continuïteit in dienstverlening. Een veelheid aan oorzaken kan een digitale verstoring in gang zetten. Van terroristen en hackers tot natuurrampen en technische problemen: allemaal kunnen ze de dienstverlening potentieel enorm ontregelen en schade toebrengen. Door risico's te onderkennen, te beoordelen, beheersbaar te maken en te monitoren, kan Financiën beschikbare middelen zo effectief en efficiënt mogelijk inzetten om haar doelstellingen op een verantwoorde manier te realiseren.

Naast optimalisatie van het bestaande is vernieuwing ook nodig. Financiën is vroeg begonnen met het gebruik van ICT. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de Vooraf Inge vulde Aangifte die nu de gewoonste zaak van de wereld lijkt. Die voorsprong heeft momenteel echter een remmende werking. De digitale infrastructuur is verouderd en de complexiteit is toegenomen evenals de vraag naar snel te realiseren wensen op het gebied van bijvoorbeeld wetgeving. Dit zorgt ervoor dat het op orde brengen van de ICT vaak concurreert met de uitvoering van nieuwe wet- en regelgeving. Dit probleem is onderkend en in beheersbare stappen wordt de digitale infrastructuur voorbereid op de toekomst. Zo heeft de Belastingdienst de afgelopen jaren bijvoorbeeld al flinke stappen gezet in het wegwerken van het achterstallig onderhoud in applicaties.

Vernieuwing van ICT kan Financiën niet alleen. Op basis van het Meerjarenprogramma Infrastructuur Digitale Overheid werken overheden samen om de kansen van digitalisering waar te maken en de risico's te beperken. Denk daarbij bijvoorbeeld aan veiliger inloggen met behulp van DigiD, eHerkenning en PKIoverheid.

Uiteraard speelt de Europese en mondiale context mee. Denk aan voor Financiën relevante Europese Wet- en regelgeving, het grensoverschrijdende karakter van btw-heffing en witwaspraktijken die zich niet houden aan landsgrenzen. Europa maakt tempo en heeft uiteengezet hoe ze denkt over digitale dienstverlening⁴ en de digitale markt en werkt dit uit in afspraken over onder meer de inzet van kunstmatige intelligentie, data, cloud en digitale veiligheid.

³ Mede op basis van de kabinetsreactie op de parlementaire commissie Kinderopvangtoeslag (POK) Kamerstuk 355510 nr. 4

⁴ Path to the digital decade: [digitalisation of public services](#):

- 1) 100% online accessible provision of key public services for Union citizens and businesses;
- 2) 100% of Union citizens have access to their medical records (electronic health records (EHR));
- 3) at least 80% of Union citizens use a digital identification (ID) solution.

[Proposal for a Decision establishing the 2030 Policy Programme "Path to the Digital Decade" | Shaping Europe's digital future \(europa.eu\)](#)

Vereenvoudigen Douanewetgeving met digitalisering

Op het niveau van de Europese Unie wordt al 20 jaar gewerkt aan het vereenvoudigen van douanewetgeving, het stroomlijnen van processen en procedures en de convergentie van IT-systemen. Doel hiervan is het verminderen van kosten, tijdsbesparing, bijdragen aan het concurrentievermogen van de EU en verbeteren van veiligheid binnen de EU. Eén van de wetgevende trajecten betreft het Douanewetboek van de Unie/Union Customs Code (DWU). Onder het motto 'eenvoudig, Europees, online' werd op 1 mei 2016 het DWU van kracht. Om te komen tot harmonisatie, standaardisatie en volledig elektronische afhandeling van alle douaneformaliteiten in elke lidstaat zijn nieuwe procedures en IT-toepassingen geïntroduceerd. De realisatie van deze toepassingen vindt gefaseerd plaats en kent een doorlooptijd tot 2025.

Het is goed dat de I-strategie Rijk dit soort ontwikkelingen duidt en daarmee de richting laat zien waarop de digitalisering van de Nederlandse overheid zich in samenhang ontwikkelt. Leunen op inspanningen van anderen of blijven steken in planvorming is niet meer genoeg. Doorslaggevend is of het ons lukt concrete resultaten te boeken. Dit is een opgave voor ons allen.

2. Prioritaire doelstellingen in de informatievoorziening

Om haar missie, beleidslijnen en speerpunten te kunnen uitvoeren, heeft Financiën haar visie op informatievoorziening vertaald in een I-strategie met daarin vier strategische lijnen.⁵ Deze lijnen bevatten de componenten van ons werk: het beleid, de mensen daarbinnen, de data die nodig zijn en de ICT-voorzieningen die dat faciliteren.

De strategie krijgt verder vorm in activiteiten en projecten die de onderdelen van het ministerie in de komende tijd initiëren. Dit departementale informatieplan vat deze activiteiten van Belastingdienst, Toeslagen, Douane en het Beleidsdepartement op hoofdlijnen samen in prioritaire doelstellingen. Dit zijn de gemeenschappelijke uitdagingen in de informatievoorziening van Financiën waar in de komende jaren een extra impuls of investering nodig is.

Op het niveau van Financiën zijn zeven prioritaire doelstellingen bepaald voor de informatievoorziening. Per doelstelling staat aangegeven bij welk(e) thema's van de I-strategie Rijk deze aansluit.

	Doelstelling	Aansluiting I-Strategie Rijk
1	Informatie op orde	Informatiehuishouding Transparantie en inzicht
2	Transformatie dienstverlening	I in het hart Optimaliseren generieke voorzieningen
3	Datagedreven werken	Data en algoritmen Markt en innovatie
4	Modernisering ICT-landschap	ICT-landschap Transparantie en inzicht
5	Versterken ICT-personeel	I-vakmanschap I in het hart
6	Digitale weerbaarheid	Digitale weerbaarheid
7	Doorontwikkelen Werkomgeving	Informatiehuishouding

De doelstellingen hebben samenhang⁶, zo vraagt datagedreven werken om een informatiehuishouding die op orde is. En, samen met de transformatie van de dienstverlening vraagt dit om een modern ICT-landschap, een werkomgeving die dit mogelijk maakt en personeel met actuele ICT-kennis -en kunde. De digitale weerbaarheid heeft daarbij doorlopende aandacht.

De prioritaire doelstellingen van Financiën worden hieronder toegelicht.

⁵ Financiën (2020), I-strategie 2020-2022.

⁶ Tussen de componenten: data, technologie, processen, mens/cultuur en regelgeving

2.1. Informatie op orde

Een goed functionerende overheid begint bij volledige, betrouwbare en transparante overheidsinformatie. Dit geldt zowel voor (verantwoordings)informatie richting parlement als voor gegevens in de uitvoering ten behoeve van dossiervorming van burgers, instellingen en bedrijven. Financiën heeft de plicht zorgvuldig, verantwoord en transparant om te gaan met gegevens van en over burgers en bedrijven. Dit betekent onder meer dat er zicht en sturing moet zijn op welke gegevens door welk proces en voor welk doel worden gebruikt, wat de juridische grondslag is voor het gebruik, of de juiste beveiligingsmaatregelen zijn genomen en of gegevens niet langer worden bewaard dan is toegestaan.

Financiën heeft daartoe onder meer een departementaal actieplan opgezet om de organisatie van de privacy op een hoger volwassenheidsniveau te tillen en te zorgen dat alle organisatieonderdelen van Financiën blijvend voldoen aan de AVG en de Wet politiegegevens (Wpg). Voor bestaande primaire processen en applicaties binnen de Belastingdienst is het programma Herstellen, Verbeteren, Borgen⁷ (HVB) gestart. Dit programma richt zich op het voldoen aan de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en Archiefwet.

Daarnaast loopt binnen Financiën het departementaal programma Informatie Op Orde (IOO). De aanpak van het programma IOO is gekoppeld aan het generieke actieplan Open op Orde vanuit het Rijksprogramma voor Duurzame Informatiehuishouding (RDDI)⁸ en volgt de daarin beschreven actielijnen⁹. Voor het verbeteren van de informatiehuishouding en -voorzieningen volgt Financiën de Rijksbrede ontwikkelingen vanuit RDDI, CIO-rijk en de Rijksleveranciers. In het bijzonder voor de documentenhuishouding wordt intensief samengewerkt met andere departementen, Rijksleverancier Doc-Direkt (BZK) en CIO-Rijk. Tevens is het programma IOO aangesloten op het Rijksbrede programma Open Overheid¹⁰.

2.2. Transformatie dienstverlening

Verwachtingen, behoeften en het 'doenvermogen' van burgers, bedrijven en intermediairs stellen eisen aan de overheidsdienstverlening. Begrijpelijkheid en dienstverlening via één loket zijn belangrijke verbeterpunten om de relatie tussen burger en overheid te verbeteren. Ook is een proactieve houding nodig, bijvoorbeeld door burgers en ondernemers tijdig te attenderen op zaken die relevant voor hen zijn¹¹. Daarbij is ruimte voor maatwerk in dienstverlening wenselijk¹². Ook bij ontwerp en levering van overheidsdienstverlening dient gestreefd te worden naar de menselijke maat, bijvoorbeeld via begrijpelijke taal, eenvoudige(re) procedures en continue verbetering door het inbouwen van feedback¹³. Om de dienstverlening te verbeteren, hebben Toeslagen en de Belastingdienst acties en programma's opgezet om hier invulling aan te geven¹⁴. Zo richt de Belastingdienst zich op het moderniseren en integreren van de online portalen en het door ontwikkelen van de aansluiting van de systemen van de Belastingdienst op de systemen van bedrijven. Daarnaast wordt de komende jaren een start gemaakt met een generiek platform voor Document- en Archiefbeheer bij de Belastingdienst en Toeslagen om statusinformatie en dossiers met documenten te ontsluiten aan burgers, bedrijven en intermediairs.

⁷ Kamerstuk 31066, nr. 709

⁸ [Open op Orde | Rijksprogramma voor Duurzaam Digitale Informatiehuishouding](#)

⁹ Professionals en Informatiebeheer, Volume en aard informatie, Processen en informatiesystemen, Bestuur en naleving. En, om het belang van informatievoorzieningen en politiek ambtelijke verhoudingen te onderstrepen is er een actielijn Informatievoorziening en politiek ambtelijke verhoudingen

¹⁰ [Open overheid | Digitale overheid | Rijksoverheid.nl](#)

¹¹ 14 feb 2020: Werk aan uitvoering (Fase 1, Probleemanalyse); Fase 2: Een toekomstbestendige en wendbare uitvoering versie 0.95 (Fase 2, handelingsperspectieven), ABDTopConsult, 23 juni 2020.

¹² 11 sept 2019: Regels Ruimte – Verkenning Maatwerk in dienstverlening en Discretionaire Ruimte, ABDTopConsult

¹³ 14 feb 2020: Werk aan uitvoering (Fase 1, Probleemanalyse); Fase 2: Een toekomstbestendige en wendbare uitvoering versie 0.95 (Fase 2, handelingsperspectieven), ABD TopConsult, 23 juni 2020.

¹⁴ Kamerstuk 31066, nr. 745

Bij Toeslagen zijn de doorlopende activiteiten van het Programma Vernieuwing Dienstverlening inmiddels in de lijn ondergebracht. Het programma was gericht op fundamentele transformatie van de uitvoering, het versterken van het dienstverleningsproces en het herwinnen van vertrouwen van burgers en politiek in de organisatie. Tevens heeft Toeslagen haar dienstverleningsmissie vernieuwd in de vorm van drie beloften: "we staan voor u klaar, u weet waar u aan toe bent en u krijgt waar u recht op hebt"¹⁵. Binnen Toeslagen wordt verder gewerkt aan een visie op de digitale dienstverlening; een groot deel van de dienstverlening van Toeslagen vindt digitaal plaats. De context van deze digitale dienstverlening bevindt zich in een veranderend speelveld. Burgers zijn steeds meer gewend aan digitale dienstverlening, maatwerk, optimale vindbaarheid, transparantie en snelheid en vragen dat ook van Toeslagen. Tegelijkertijd is er ook een groep (kwetsbare) burgers die hier niet in mee komt. Ook voor deze groep wil Toeslagen klaar staan. Toeslagen vindt het erg belangrijk om voor alle doelgroepen een goede én veilige basis te leggen.

Ontwikkelingen in Europa en wereldwijd hebben invloed op de werkzaamheden en prioriteitstelling binnen de Douane. De Oekraïne-crisis zorgt bijvoorbeeld door sancties voor extra controles op goederen. Daarnaast stijgen de aangiftevolumes bij de Douane sterk door onder meer wetwijzigingen, Brexit, een sterke groei vanaf medio 2020 van e-commerce, en algemene wereldwijde handelsgroei. Europese regelgeving vereist bovendien dat het merendeel van aangiftes vanaf 2023 in de actualiteit wordt verwerkt in de logistieke keten. Ook na 2023 vragen deze Europese maatregelen veel inzet van de Douane om de noodzakelijke digitalisering goed in te voeren. De volumestijging heeft impact en zet druk op de gehele ICT-structuur van de Douane, van de primaire transactiesystemen tot de onderliggende infrastructuur. De ICT-structuur dient robuust, schaalbaar en toekomstbestendig te zijn om de volumeontwikkeling te ondervangen. Om dit te bereiken is in 2020 het meerjarige programma Digitale Snelweg Douane¹⁶ (DSD) gestart.

2.3. Datagedreven werken

Financiën gaat in de komende jaren datagedreven werken¹⁷ verder uitbouwen. Zij streeft hierbij verschillende doelen na. Ten eerste wil Financiën met behulp van data beter inspelen op de behoeften van burgers, instellingen en bedrijven. Ten tweede wil Financiën sneller en efficiënter tot inzichten te komen die bijdragen aan besluiten. Tenslotte helpen data het management om te sturen op continue verbetering in de organisatie en de primaire processen.

De Belastingdienst past datagedreven werken al toe om zijn dienstverlening en toezicht te verbeteren. Zo wordt gebruik gemaakt van data-analyse om beter te kunnen bepalen welke burgers moeten worden uitgenodigd om aangifte te doen voor de erfbelasting, en om te selecteren welke aangiften omzetbelasting worden uitgeworpen voor handmatige controle.

Om proactief op te kunnen treden en persoonlijke dienstverlening te kunnen leveren, zijn data nodig. Met datagedreven inzichten kan Toeslagen bijvoorbeeld beter inspelen op life events¹⁸, maar ook burgers helpen die zijn vastgelopen in een dienstverleningsproces in het portaal. Ook kan Toeslagen haar dienstverlening beter op maat aanbieden. Door proactief te handelen kan Toeslagen problemen voorkomen (onder meer schuldenpreventie) en kansen bieden (zoals burgers attenderen op een ongebruikte regeling).

Om het datagedreven werken verder te ontwikkelen, verrijkt de Douane haar informatiepositie van goederen en actoren. Zij bouwt deze op uit eigen data en data van andere overheidsdiensten, bedrijfsleven en publieke bronnen. Bij de Douane is het programma Verbetering Informatiepositie gestart dat als doel heeft om interne én externe data eenvoudig, eenduidig en in samenhang te

¹⁵ Kamerstuk 31066, nr. 924

¹⁶ Kamerstuk 31934, nr. 49

¹⁷ "Datagedreven werken is werken op basis van feiten uit de samenleving, die verzameld worden in de vorm van data, geanalyseerd worden naar informatie, samen met domeinkennis op de juiste manier geïnterpreteerd worden naar bruikbare inzichten, en om op basis van deze inzichten een zo geïnformeerd mogelijk besluit te nemen wat een hogere waarde geeft voor de samenleving"

¹⁸ Veranderingen die gevolgen kunnen hebben voor toeslagen (of belastingaangifte), zoals een scheiding of het kopen van een huis.

ontsluiten. Binnen het beleidsdepartement past de Audit Dienst Rijk (ADR) Audit Analytics¹⁹ toe om te komen tot betere inzichten en een efficiëntere aanpak.

2.4. Modernisering ICT-landschap

Voor vrijwel al ons werk en al onze ambities zijn passende ICT-voorzieningen nodig. Dat geldt voor de interactie met burgers en bedrijven, voor de verwerking van gegevens en voor alle andere (massale) processen. Van Financiën mag verwacht worden dat zij in staat is aanpassingen (zoals wetswijzigingen) binnen een redelijke tijd door te voeren en tegelijkertijd continuïteit van haar huidige dienstverlening te waarborgen. Op dit moment is de vraag groter dan de beschikbare ICT-capaciteit. Wij zetten daarom in op het efficiënter inzetten en vergroten van de beschikbare ICT-capaciteit.

Om de 'vrij' beschikbare ICT-capaciteit en wendbaarheid te vergroten vervangen wij verouderde ICT-systemen. Als gevolg wordt de technische schuld²⁰ teruggebracht en de continuïteit op de lange termijn geborgd. Hiervoor lopen verschillende programma's, enkele voorbeelden zijn de modernisering van de schatkistbankieren applicatie en onderliggende processen²¹ op het beleidsdepartement en het programma Regie Modernisering IV-landschap (MIV)²² van de Belastingdienst. Het verminderen van de technische schuld is een blijvend aandachtspunt na afloop van het programma MIV in 2022. Daarom krijgt dit een structurele plek in de onderhoudsplannen. Daarnaast wordt het lifecycle management²³ versterkt, zodat het inzicht verbeterd op het noodzakelijke onderhoud van alle ICT-voorzieningen. Dit zorgt dat er afgewogen keuzes gemaakt kunnen worden en achterstallig onderhoud beheersbaar blijft.

De randvoorwaarden onder de benodigde transitie worden sinds 2020 gerealiseerd in het ICT-Verbeterprogramma²⁴ bij de Belastingdienst. Daarnaast wordt gekeken naar nieuwe mogelijkheden. Zo verkent de Belastingdienst op welke wijze het kernstelsel voor de omzetbelasting (OB) gemoderniseerd kan worden. In 2021 is Toeslagen gestart met de voorbereidingen van de realisatie van een nieuw Cloud hosting platform en SAAS CRM applicatie (Customer Relationship Management), waarmee de continuïteit van de dienstverlening en bedrijfsprocessen duurzaam gewaarborgd blijft.

2.5. Versterken ICT-personeel

De digitalisering van het werk verandert het werk zelf en ook de relaties tussen mensen, de aansturing en ondersteuning (zie 2.2. Transformatie dienstverlening).

Het wordt steeds duidelijker dat het verkrijgen en behouden van het juiste personeel met actuele ICT-kennis -en kunde lastig is. Dit betreft zowel ICT-personeel op uitvoerend, tactisch als strategisch niveau, maar ook verbinders tussen ICT, uitvoering én beleid. IV is immers onderdeel van alle fasen van de beleidscyclus. Bovendien vergrijst het personeelsbestand.

De vraag naar ICT'ers groeit de komende tijd alleen maar en het aantal afgestudeerde ICT'ers blijft ruim achter bij de vraag. Veel ICT-vacatures zijn inmiddels moeilijk te vervullen, in het bijzonder voor ervaren medewerkers. Daarom vergroten wij de ICT-capaciteit zoveel mogelijk door meer rendement uit de bestaande capaciteit te halen door de efficiëntie en effectiviteit van onze ICT-organisatie te verhogen. Tevens investeren wij in de ontwikkeling van de vaardigheden van het zittende personeel. Daarnaast werven wij nieuw personeel waarbij we ons vooral richten op toetreders tot de arbeidsmarkt en sluiten we aan bij het rijksbrede programma HR-ICT²⁵.

¹⁹ [Praktijkvoorbeeld: de audit-analytics van de Auditdienst Rijk \(ADR\) Leer- en Expertisepunt Datagedreven werken - Digitale Overheid](#)

²⁰ Achterstallig onderhoud op ICT-systemen

²¹ [Schatkistbankieren | Rijks ICT Dashboard](#)

²² [Programma Regie Modernisering IV-landschap | Rijks ICT Dashboard](#)

²³ Het proces van het beheer van de gehele levenscyclus van een product of systeem, van het idee via het ontwerp en de fabricage tot service en uiteindelijke verwijdering van het product of systeem.

²⁴ [Kamerbrief Verbeteringen Belastingdienst: 'Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland' | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#)

²⁵ [Programma HR-ICT | UBRIJK](#)

2.6. Digitale weerbaarheid

Het Cyber Security Beeld Nederland 2021/2 laat zien dat er acute en continue dreiging is van statelijke en criminele actoren. Denk hierbij aan actoren die zich toegang willen verschaffen tot vertrouwelijke overheids- en persoonlijke gegevens of systemen. Ook is er een reële dreiging van ransomware-aanvallen waar kwaadwillenden systemen gijzelen en na betaling van losgeld weer vrijgeven. Informatiebeveiligingsincidenten binnen de overheid die in het nieuws komen, hebben ernstige gevolgen: zowel financieel als voor het vertrouwen in de overheid.

Om bovenstaande en toekomstige dreigingen te mitigeren moet de digitale weerbaarheid continu versterkt worden. Naast het nemen van technische maatregelen gaat het hierbij zeker ook om menselijk gedrag. Financiën kent een hoog belang toe aan de beveiliging van haar gegevens en de continuïteit van haar dienstverlening. Er is grote maatschappelijke, financiële en/of politieke schade als de persoonlijke gegevens van burgers op straat liggen, de Rijkshoofdboekhouding niet meer integer is of de Staatsschuld niet meer gefinancierd wordt.

Informatiebeveiliging heeft daarom nadrukkelijk bestuurlijke aandacht. De versterking van de informatiebeveiliging wordt zowel interdepartementaal (o.a. met CIO- en CISO Rijk en NSCS en NBV) als binnen Financiën opgepakt. We passen risicomanagement toe om onze risico's in kaart te brengen en te mitigeren, waarbij eventuele restrisico's weloverwogen en bewust geaccepteerd worden. We zorgen voor een veilige omgeving voor onze medewerkers, maken hen bewust van de risico's op het gebied van informatiebeveiliging en geven hen houvast mee in hoe veilig te werken²⁶. Tevens zorgen wij voor veilige digitale kanalen naar burgers en bedrijven. Centraal nemen we aanvullende maatregelen, die zorgen voor de continuïteit van onze processen. Jaarlijks vinden er bij de onderdelen bijvoorbeeld audits en simulaties van aanvallen plaats (Red Teaming) om eventuele tekortkomingen of nieuwe bedreigingen te detecteren en te mitigeren.

2.7. Doorontwikkelen werkomgeving

De huidige werkomgevingen van Financiën vragen aandacht. De nieuwe manier van hybride werken vraagt om een versnelde doorontwikkeling van de huidige werkplekken. Het optimaal faciliteren van het hybride werken vereist dat het hybride vergaderen en bijeenkomen wordt verbeterd waardoor medewerkers die thuiswerken volwaardig kunnen samenwerken met collega's op kantoor. Bij de doorontwikkeling van de werkomgevingen houdt Financiën expliciet rekening met de toegenomen informatiebeveiligingsrisico's als gevolg van hybride werken.

Een soepele samenwerking is belangrijk voor Financiën. Haar onderdelen werken door het hele land en de ADR bijvoorbeeld bij alle departementen. Middels het programma Digitale Brug Overheidsdiensten wordt in de komende jaren de aansluiting tussen de onderdelen van Financiën onderling en met de andere rijksoverheidsorganisaties verbeterd. Samenwerken wordt dan gemakkelijker.

3. Financiële paragraaf

De uitwerking van de bovenstaande prioritaire doelstellingen valt uiteen in verschillende projecten en programma's en uiteindelijk in werkwijzen die zowel departementaal als bij de verschillende onderdelen worden uitgevoerd. Een deel van deze projecten en programma's loopt al of wordt opgestart. Hiervoor is (start)financiering beschikbaar. Een ander deel dient nog verder uitgewerkt te worden. Besluitvorming vindt plaats in het kader van de reguliere begrotingscyclus en, als het interdepartementale projecten betreft, via de betreffende gremia (CIO Beraad en vervolgens ICBR).

De werkzaamheden voor de prioritaire doelstellingen vinden plaats binnen het beschikbare budgettaire kader. Er zullen hierbij afwegingen plaatsvinden tussen vernieuwing en beheer en

²⁶ [Gedraagsregeling digitale werkomgeving Rijk | Richtlijn | Rijksprogramma voor Duurzaam Digitale Informatiehuishouding](#)

onderhoud. Zie hiervoor ook 2.4. Het traject Informatie Op Orde wordt deels gefinancierd vanuit gelden die BZK hiervoor beschikbaar stelt.

Bijlage – Informatieplan Belastingdienst 2022 – 2026

Het informatieplan van de Belastingdienst is eind 2021 opgesteld voor de periode van 2022 tot 2026. De ontwikkelingen vanaf begin dit jaar, bijvoorbeeld Arrest Box 3, betalen naar gebruik in de automobilititeit en de ontwikkeling van een meerjarenportfolio voor de Belastingdienst vanaf 2023 zijn daarom nog niet meegenomen. Dit wordt meegenomen in het informatieplan Belastingdienst 2023-2027.



Belastingdienst

Versie januari 2022

Betrouwbaar en wendbaar

Informatieplan Belastingdienst 2022-2026



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3	3.2 Generieke domeinen	33
1 Inleiding	7	3.2.1 <i>Interactie</i>	33
2 Visie, strategie en veranderambitie	11	3.2.2 <i>Generiek kantoor, toezicht, bezwaar, beroep en klachten</i>	34
2.1 Visie op ICT	12	3.2.3 <i>Inning en Betalingsverkeer</i>	35
2.2 ICT-Strategie en veranderambitie	13	3.2.4 <i>Gegevens</i>	36
2.3 Sturen met architectuur	22	3.2.5 <i>Analytics</i>	37
3 De strategische veranderingen in de komende jaren	24	3.2.6 <i>Bedrijfsvoering</i>	38
3.1 Middeldomeinen	25	3.3 Raakvlakken met toeslagen, douane en externe organisaties	41
3.1.1 <i>Inkomensheffing</i>	25	3.3.1 <i>Ontvlechting Toeslagen en Douane</i>	41
3.1.2 <i>Schenk- en Erfbelasting</i>	26	3.3.2 <i>Raakvlakken met externe organisaties</i>	42
3.1.3 <i>Omzetbelasting</i>	26	4 Besturing, financiering en personeel	43
3.1.4 <i>Vennootschapsbelasting en dividendbelasting</i>	28	4.1 Besturing	44
3.1.5 <i>Loonheffingen</i>	29	4.2 Financiering	46
3.1.6 <i>Autobelastingen</i>	29	4.3 Personeel ICT-organisatie	47
3.1.7 <i>Overige Middelen</i>	31		
3.1.8 <i>FIOD</i>	32		

Managementsamenvatting

De Belastingdienst opereert in een complexe omgeving. Grote hoeveelheden wet- en regelgeving vragen om effectieve en efficiënte uitvoering. De burgers en bedrijven, die hierdoor geraakt worden, verwachten een passende behandeling. Daartoe wordt het overgrote deel van de belastingaangiften, ontvangsten en betalingen verwerkt door ICT-systemen. En die werken momenteel met een zeer hoge betrouwbaarheid. De wet- en regelgeving die de Belastingdienst uitvoert, is omvangrijk en complex. Ons ICT-landschap weerspiegelt die complexiteit. Wanneer de complexiteit van wetgeving toeneemt, groeien ook de kosten en complexiteit van de ICT.

Dit vraagt om het maken van strategische ICT-keuzes en om meerjarige verankering van die keuzes in een breed gedragen aanpak. In dit Informatieplan wordt daartoe onze ambitie voor de nabije toekomst beschreven. Het geeft richting en inzicht in de keuzes die de Belastingdienst maakt om te borgen dat zijn ICT nu en in de toekomst kan voldoen aan de verwachtingen van politiek en maatschappij. Dit informatieplan is bedoeld voor belanghebbenden binnen en buiten de Belastingdienst. Het is opgesteld op basis van de Meerjarenvisie Belastingdienst 2020-2025. Onze ambities hebben we daar waar mogelijk weggezet in de tijd. De genoemde tijdstipmomenten in dit plan zijn bedoeld als indicatie wanneer een resultaat wordt verwacht en niet als toezegging. Realisatie is immers afhankelijk van de toekenning van verandercapaciteit en -budget in het portfolioproses. Verschillende ambities concurreren met elkaar om schaarse middelen. De Belastingdienst werkt aan het bevorderen van de sturing op de voortgang en het komen tot meerjarige, integrale planningen. Ons streven is om het informatieplan jaarlijks uit te brengen en door te laten groeien tot een steeds volwassener instrument om de meerjarige veranderingen in ons ICT-landschap mee te besturen.

Vanaf 1 januari 2021 is de Belastingdienst ontvlochten in drie Directoraten-Generaal waarmee het mogelijk wordt om voor de Belastingdienst, Toeslagen en Douane meer focus aan te brengen. Vooral nog zal binnen het ICT-landschap geen ontvlechting

plaatsvinden. Toeslagen en Douane stellen een eigen informatieplan op. Op ICT-gebied blijven diverse raakvlakken van Toeslagen en Douane met de Belastingdienst bestaan. Waar nodig geven de Belastingdienst, Douane en Toeslagen de komende periode verder invulling aan de samenwerkingsafspraken.

Visie, strategie en veranderambitie

Om het primaire proces van de Belastingdienst optimaal te ondersteunen, staat in onze visie op ICT de continuïteit voorop. Zowel de rijksoverheid als miljoenen burgers en bedrijven zijn afhankelijk van onze ICT-systemen. Zij mogen verwachten dat die **betrouwbaar** functioneren. Daarnaast moet onze ICT voldoende **wendbaar** zijn.

De Belastingdienst streeft ernaar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst. Onze meerjarenvisie benoemt hier een aantal strategische prioriteiten. Onze ICT-strategie is erop gericht deze prioriteiten maximaal te ondersteunen. Daartoe borgen we allereerst de continuïteit: door adequaat beheer, onderhoud en noodzakelijke jaarlijkse aanpassingen zorgen we dat systemen veilig en betrouwbaar blijven functioneren. Daarnaast is verbetering en vernieuwing nodig. Daarvoor onderkennen we vijf ICT-verandergebieden en ten zesde de randvoorwaardelijke verbetering van de ICT-voortbrengingsprocessen.

Voor 2022 ligt de focus, naast de implementatie van een beperkt aantal wetswijzigingen, op het afmaken van veranderingen die reeds gestart zijn en op de verdere ontwikkeling van generieke voorzieningen die randvoorwaardelijk zijn voor de ambities in de verandergebieden 2, 3 en 4. Voor deze korte termijn zijn daardoor geen, of minimale mogelijkheden voor overige strategie en nieuw beleid. Vanaf 2023 zal naar verwachting de focus gaan liggen op nieuwe wetgeving en beleid volgend uit de formatie (verandergebied 1). Daarnaast is er modernisering (verandergebied 5) die doorloopt na 2022.

Verandergebied 1: Implementatie wet- en regelgeving

Voor alle belastingen geldt dat er elk jaar een nieuw fiscaal jaar gerealiseerd moet worden in de diverse systemen. Tevens is er sprake van voortdurend nieuwe en wijzigende (fiscale) wet- en regelgeving. Daarnaast zijn er richtlijnen en verordeningen vanuit de Europese Unie die op de Belastingdienst afkomen.

Belangrijke prioriteiten binnen dit verandergebied zijn het implementeren van de wet- en regelgeving voor de belastingmaatregelen in het kader van de coronacrisis, het Belastingplanpakket, de EU-regeling btw e-commerce. Daarnaast wordt rekening gehouden met de uitspraak van de Hoge Raad over de vermogensrendementsheffing en nieuwe wetgeving c.q. beleid voorkomend uit het regeerakkoord van het nieuwe kabinet.

Verandergebied 2: Digitalisering en optimaliseren van het contact met burgers en bedrijven

Dit verandergebied richt zich op het verbeteren van het digitale contact met burgers en bedrijven door het moderniseren en integreren van de online portalen, het doorontwikkelen van het system-to-system kanaal en beide kanalen te voorzien van beter beveiligde toegangs- en machtigingsvoorzieningen. Ook worden formulieren die alleen nog op papier beschikbaar zijn gedigitaliseerd of vervangen door digitale dialogen en worden de interne papieren en handmatige processen verder gedigitaliseerd. Daarnaast wordt geïnvesteerd in digitale oplossingen voor intermediairs waaronder fiscaal dienstverleners om fouten te voorkomen en de samenwerking te verbeteren. Het verandergebied draagt bij aan de strategische prioriteiten *snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling en deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig*.

De Belastingdienst onderschrijft het belang van één herkenbare overheid. De basisinfrastructuur van de (digitale) overheid, die voorzieningen zoals DigiD, eHerkenning, Machtigen en Basisregistraties omvat, draagt hieraan bij.

Verandergebied 3: Informatiegestuurd toezicht, handhaving en opsporing

Het moderniseren van de ICT-ondersteuning voor onze kantoor-, toezicht- en opsporingsprocessen geeft invulling aan de strategische prioriteit *effectief toezicht en fraudebestrijding en aan snelle, zorgvuldige en betrouwbare behandeling*.

Toezicht- en opsporingsmedewerkers moeten kunnen beschikken over digitale hulpmiddelen die hen in staat stellen hun werk efficiënt en effectief te doen. Zowel in het boeken- en het strafrechtelijk onderzoek als in andere toezicht- en opsporingsprocessen is behoefte aan een werkomgeving die alle informatie bij elkaar presenteert, toegesneden op de taak die medewerkers op dat moment uitvoeren. We geven prioriteit aan de ontwikkeling van de gemeenschappelijke voorzieningen en accepteren dat in sommige toezichtprocessen tijdelijk volstaan wordt met beperktere ICT-ondersteuning zolang de gemeenschappelijke voorzieningen nog niet beschikbaar zijn.

Verandergebied 4: Gegevenshuishouding op orde

Gegevens vormen de basis voor een efficiënte en effectieve uitvoering van de taken van de Belastingdienst. Tegelijkertijd heeft de Belastingdienst de plicht zorgvuldig, verantwoord en transparant om te gaan met gegevens van en over burgers en bedrijven. Dit betekent dat er zicht en sturing moet zijn op welke gegevens door welk proces en voor welk doel worden gebruikt, wat de juridische grondslag is voor het gebruik, of de juiste beveiligingsmaatregelen zijn genomen en of gegevens niet langer worden bewaard dan is toegestaan.

De Belastingdienst kent een zeer hoog belang aan de beveiliging van haar gegevens; risico's ten aanzien van informatiebeveiliging en specifiek cybercrime nemen voortdurend toe. Om hier voldoende maatregelen tegenover te stellen, zorgen we voor een veilige omgeving voor onze medewerkers en ook via onze digitale kanalen aan burgers en bedrijven. Centraal nemen we aanvullende maatregelen, die zorgen voor de continuïteit van onze processen. Dit vergt in toenemende mate investeringen en opbouw van kennis.

De POK (Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag) heeft vastgesteld dat de informatievoorziening vanuit de rijksoverheid onvoldoende is. Het op orde brengen van de informatiehuishouding voor een betere informatievoorziening richting de Tweede Kamer en naar burgers en bedrijven is daarom een belangrijk onderwerp binnen dit verandergebied.

We werken aan een vernieuwde werkwijze voor de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving onder de naam wendbare wetsuitvoering, waardoor wendbaarder kan worden ingespeeld op wijzigingen in wet- en regelgeving.

Verandergebied 5: Modernisering ICT

Dit verandergebied richt zich op het oplossen van onze technische schuld en het moderniseren van de systemen die onze processen ondersteunen. Bij veel belastingmiddelen is nog sprake van verouderde onderdelen. Deze worden in een meerjarig programma gemoderniseerd, waarbij de technische schuld wordt teruggebracht en de continuïteit op de lange termijn geborgd wordt. Het draagt bij aan de strategische prioriteiten *wendbare en toekomstbestendige organisatie en snelle, betrouwbare, zorgvuldige behandeling*.

Het terugdringen van de technische schuld is ook belangrijk voor het vergroten van onze wendbaarheid. Van de Belastingdienst mag verwacht worden dat hij in staat is aanpassingen (zoals wetswijzigingen) binnen een redelijke tijd en tegen acceptabele kosten door te voeren. Verouderde ICT-systemen belemmeren dat.

De modernisering zorgt voor een reductie van de beheer- en onderhoudslast, waardoor op termijn meer ruimte ontstaat voor vernieuwingen die politiek en maatschappij van de Belastingdienst verwachten. Ons uitgangspunt is dat er een gezonde balans is tussen enerzijds beheer en onderhoud en anderzijds vernieuwing. We houden hier een indicatieve verhouding van 70:30 aan. Deze verhouding komt mogelijk onder druk te staan als financiering van de aanvullende middelen voor vernieuwing eind 2022 afloopt.

Ten slotte zetten we in op het meer marktconform en gestandaardiseerd inrichten van onze infrastructuur. Daarmee voorkomen we onnodige dubbele technische voorzieningen en bevorderen we de flexibiliteit. Verbeteringen op dit gebied steunen een hoge beschikbaarheid, bedrijfscontinuïteit (BCM), informatiebeveiliging, schaalbaarheid en kosteneffectiviteit.

Randvoorwaarde: ICT-verbeterprogramma

De vijf verandergebieden omvatten alle verbeteringen die nodig zijn om het ICT-landschap van de Belastingdienst te verbeteren in lijn met de strategische prioriteiten. Randvoorwaarde voor de realisatie van die verbetering is dat de ICT-voortbrengingsprocessen op orde is. Onze productiviteit, de snelheid waarmee we ontwikkelen, moet omhoog en ook de wendbaarheid, flexibiliteit om wijzigingen door te voeren, moet verbeterd worden. Dit vraagt om een andere manier van systeemontwikkeling en het omzetten van oude systemen naar een moderne architectuur. Het ICT-verbeterprogramma geeft invulling aan de meer dan 200 verkregen adviezen en aanbevelingen van onder andere het Adviescollege ICT-toetsing, de doorlichting van de ICT-uitvoeringsorganisatie door EY en het onderzoek door KPMG naar de volwassenheid van het portfolioproces en de hardheid van de cijfers die daarin worden gebruikt.

Besturing, financiering en personeel

Besturing

Om te borgen dat veranderingen op een toekomstvaste en robuuste wijze worden aangepakt, stuurt de Belastingdienst met architectuur op de inhoud en met het portfolioproces op de prioritering. Met architectuur geven we richting aan de ontwikkeling van het ICT-landschap in lijn met de strategische veranderambitie van de Belastingdienst. Architecturen zijn erop gericht om maakbare oplossingen te bieden voor business vraagstukken.

Voor een goede bestuurbaarheid hebben we ons proces- en ICT-landschap opgedeeld in 17 domeinen. Ieder proces en iedere ICT-voorziening is toebedeeld aan een domein. Voor een domein is een (lijn)directeur verantwoordelijk, die stuurt op het onderhoud en de vernieuwing van de processen en ICT-voorzieningen. Voor ieder domein wordt een domeinarchitectuur gemaakt die inzicht geeft in de huidige inrichting van het processen- en ICT-landschap, de gevraagde veranderingen, de gewenste inrichting over vijf jaar en het pad waarlangs de transitie van de huidige naar de gewenste inrichting wordt vormgegeven.

De Belastingdienst realiseert jaarlijks een zeer omvangrijk portfolio aan initiatieven. De strategie van de Belastingdienst geeft richting aan welke projecten wanneer uitgevoerd worden. In afstemming tussen opdrachtgever, opdrachtnemer, eigenaar en de politiek verantwoordelijken wordt de prioritering bepaald.

Er is bij de Belastingdienst geen sprake van onbeperkte beschikbaarheid van mensen en middelen. Dat betekent dat voor de realisatie van dit informatieplan keuzes gemaakt moeten worden. Dit vraagt om een goed ingeregeld portfolioproses met een meerjarig, integraal perspectief waarbij de vraag naar ICT-capaciteit geprioriteerd wordt op het aanbod van beschikbare middelen. De keuzes moeten aansluiten op onze strategische doelstellingen, onze operationele mogelijkheden en ook op de politiek-bestuurlijke actualiteit. We werken in het portfolioproses met een vijfjaars strategische planning en daarbinnen met een planning die steeds zes kwartalen vooruit de vraag naar ICT afstemt op het aanbod.

Dit informatieplan beschrijft de gewenste richting van de verbeteringen in de onderscheiden verandergebieden. In onze visie op ICT staat de continuïteit voorop en

daar direct opvolgend het vergroten van onze wendbaarheid om nieuwe wetgeving en beleid binnen een redelijke tijd en tegen aanvaardbare kosten te verwerken in ons ICT-landschap. Een omvangrijk deel van de Belastingdienst portfolio wordt jaarlijks besteed aan beheer en onderhoud. Doelstelling is dit terug te brengen zodat er meer ruimte komt voor vernieuwing.

Financiering

De inspanningen voor de uitvoering van het informatieplan vallen zowel bij de business als de ICT-organisatie en vinden binnen het beschikbare budgettaire kader plaats. Uit de meerjarige portfolio-analyses komt naar voren dat de realisatie van de ambities van dit informatieplan, na verdere uitwerking in concrete plannen, meer vraagt dan het beschikbare budgettaire kader van de komende jaren. In het Meerjarenportfolio zullen keuzes moeten worden gemaakt over het ambitieniveau en de tijd waarin de ambities worden gerealiseerd.

Personeel ICT-organisatie

Om aan de toekomstige (en huidige) vraag te kunnen voldoen is werven topprioriteit. Marktonwikkelingen laten zien dat het aantrekken van nieuw personeel niet eenvoudig is. Voor het vakmanschap van onze medewerkers richten we competentie management en vakontwikkeling in. We besteden ook werkzaamheden uit aan partijen waarmee we partnerships aangaan. Ook wordt een beroep gedaan op medewerkers van de uitvoering die hun bijdragen leveren aan de voortbrenging van ICT-voorzieningen. Dat vraagt van hen dat zij beschikken over de juiste competenties.



1 Inleiding

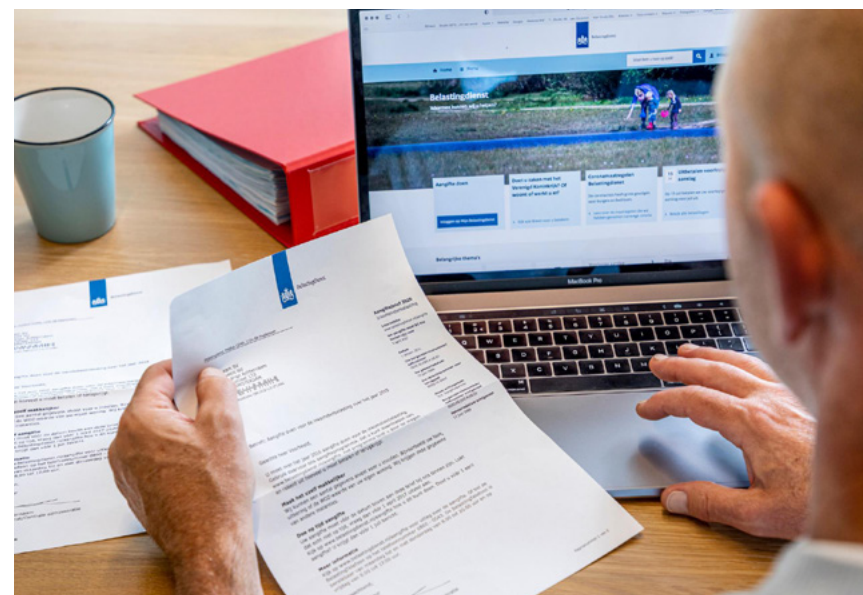
Een taak voor de overheid is het eerlijk en zorgvuldig heffen en innen van belastingen. Deze belangrijke overheidstaak is toevertrouwd aan de Belastingdienst. Dit betekent dat iedereen, van burgers en bedrijven tot onze samenwerkingspartners en de politiek, op de Belastingdienst moet kunnen vertrouwen. Het bestaansrecht is van oudsher dat we ervoor zorgen dat iedere burger, elk bedrijf en elke andere belastingplichtige organisatie (hierna: burgers en bedrijven) erop kan vertrouwen dat hij of zij het juiste deel aangeeft en betaalt en dat hij of zij ook (terug)krijgt waar hij of zij recht op heeft. Daarnaast moeten burgers en bedrijven er ook op kunnen vertrouwen dat de Belastingdienst ervoor zorgt dat andere burgers en bedrijven hun bijdrage leveren. Tevens heeft de Belastingdienst een maatschappelijke taak om een bijdrage te leveren aan het beschermen van de samenleving tegen ondermijnende criminaliteit. Vrijwel alle mensen erkennen het belang van belastingen en zijn bereid die te betalen als iedereen daarin bijdraagt. Om een betrouwbare dienst te kunnen zijn, moeten we met onze activiteiten bijdragen aan een positieve belastingmoraal en een hogere bereidheid om uit eigen beweging aan wet- en regelgeving te voldoen.

De taken van de Belastingdienst kunnen door hun omvang en complexiteit niet meer zonder ICT worden uitgevoerd. Het overgrote deel van de belastingaangiften en betalingen wordt verwerkt door ICT-systemen. De ICT van de Belastingdienst bedient meer dan 13 miljoen burgers, ruim 2 miljoen ondernemingen en circa 25.000 medewerkers. Zij verwerkt ca. 1 miljard euro aan belastinginkomsten per werkdag en honderden miljoenen transacties per jaar. Het borgen van de continuïteit van die dienstverlening heeft voor ons de hoogste prioriteit.

De Belastingdienst ontvangt om de inzet van ICT zowel lof als stevige kritiek. We mogen evenwel oprecht trots zijn op onze ICT. De jaarlijkse cyclus van de vooraf ingevulde aangifte voor de inkomensheffing is hier het meest bekende voorbeeld van, maar ook voor alle andere belastingmiddelen implementeren we als onderdeel van een omvangrijke ICT-projectenportfolio jaarlijks tientallen kleinere en grotere wetswijzingen. Onze ICT-systemen werken met een zeer hoge betrouwbaarheid. Aan het begin van de coronacrisis was de ICT-organisatie van de Belastingdienst in staat snel de fiscale

crisismaatregelen te implementeren die door het kabinet werden genomen. De omschakeling naar thuiswerken verliep voor medewerkers soepel doordat de ICT hierop goed voorbereid was. We werken aan de verdere digitalisering van onze traditionele blauwe enveloppen en formulieren. Minder zichtbaar is de transformatie die binnen de Belastingdienst plaatsvindt van deels verouderde systemen naar een modern ICT-landschap en de inzet van moderne technologie; een forse operatie waarbij de winkel ook nog eens volledig openblijft. We merken ook dat we als werkgever een blijvend interessante organisatie zijn en nemen jaarlijks meer dan 200 nieuwe ICT-professionals aan.

De stevige kritiek is er ook. We hebben ondanks alle inspanningen nog te maken met een omvangrijk verouderd ICT-landschap, het tempo van de vernieuwing ligt te laag in vergelijking met benchmarks en een te groot aandeel projecten loopt uit. Onze systemen



sluiten nog niet over de volle breedte aan bij een moderne, snelle manier van werken voor de eigen medewerkers. Onze toezichthouders wijzen ons nog op te veel zaken die niet op orde zijn. Daarbij speelt dat een op zichzelf klein percentage fouten, gezien de omvang van onze activiteiten, toch erg veel burgers en bedrijven kan raken. Ook kan de impact van een fout van de Belastingdienst groot zijn voor een individuele burger of bedrijf. We zullen gericht en meer met “de menselijke maat” moeten communiceren en extra waarborgen moeten inbouwen in onze processen om misstanden snel en betrouwbaar recht te zetten.

De wetgeving die de Belastingdienst uitvoert is omvangrijk en complex. Ons ICT-landschap weerspiegelt die complexiteit. Wanneer de complexiteit van wetgeving toeneemt, groeien ook de kosten en complexiteit van de ICT. Onze politieke opdrachtgevers mogen verwachten dat we nieuwe wetgeving kritisch ontvangen: we blijven bij onze eigen leest en zaken die niet bij onze maatschappelijke opgave horen, moeten we ook niet uitvoeren. Tegelijkertijd moeten we ervoor zorgen dat we nieuwe wet- en regelgeving op tijd en tegen redelijke kosten kunnen implementeren.

Burgers en bedrijven mogen van ons verwachten dat we helder communiceren. Op de persoon of het bedrijf afgestemd, modern, met handelingsperspectief, digitaal of via andere kanalen en altijd veilig. Dit zijn maatschappelijk normale eisen waar we aan moeten en ook kunnen voldoen. Onze toezichthouders en samenwerkingspartners (zowel politiek als de externe toezichthouders) mogen verwachten dat we transparant zijn in onze ICT-prestaties en dat managementinformatie tijdig en juist is. Medewerkers – zij werken met al die systemen – mogen verwachten dat de werkplek niet alleen beschikbaar is, maar ook modern en passend bij de taken die zij uitvoeren.

De Belastingdienst heeft een omvangrijke eigen uitvoeringsorganisatie die het beheer en onderhoud realiseert voor alle applicaties en onderliggende infrastructuur alsook de wijzigingen projectmatig realiseert. Op een interne bezetting van ca. 3.000 medewerkers maken we gebruik van ca. 700 externen. We bouwen het aantal externen in de komende jaren gedeeltelijk af. Externen zijn nodig om verschillen in ICT-vraag op te kunnen vangen

en zijn nodig, omdat specifieke kennis zeer schaars is en vrijwel uitsluitend via inhuur te betrekken is.

De Belastingdienst gebruikt ongeveer 900 applicaties¹. Hiervan zijn een kleine 400 applicaties ontwikkeld of aangeschaft door de (centrale) ICT-organisatie van de Belastingdienst. Ongeveer 500 applicaties, veelal kleinere en gemaakt om een specifieke taak te ondersteunen, zijn elders ontwikkeld binnen de Belastingdienst. Samen omvatten de applicaties van de Belastingdienst zo’n 350.000 functiepunten². Dat is vergelijkbaar met de omvang van een ICT-landschap van een grote bank in Nederland.

De ICT-ontwikkelingen in onze omgeving gaan razendsnel. Cloud computing, container-technologie, service oriented architectuur, low code, open source, blockchain, internet-of-things, artificial intelligence et cetera: de lijst van vernieuwingen op ICT-gebied die ook de Belastingdienst raken is omvangrijk. Het kunnen duiden van de kansen (maar ook de bedreigingen) die deze en andere vernieuwingen ons bieden, vraagt om innovatievermogen, om een open blik naar buiten, en om een Belastingdienst die in verbinding staat met de ICT-wereld en met de wetenschap.



Uit bovenstaande mag duidelijk zijn, dat de Belastingdienst in een complexe omgeving acteert. Met werkprocessen die van aard en omvang in grote mate van elkaar kunnen verschillen. Denk bijvoorbeeld aan de processen voor de opsporing, waar in een eigen omgeving gewerkt moet worden. Dit vraagt om het maken van strategische ICT-keuzes en om meerjarige verankering van die keuzes in een breed gedragen aanpak. In dit informatieplan wordt daartoe onze ambitie voor de nabije toekomst beschreven. Het geeft richting en inzicht in de keuzes die de Belastingdienst maakt om te borgen dat zijn ICT nu en in de toekomst kan voldoen aan de verwachtingen van politiek en maatschappij. Dit informatieplan is bedoeld voor belanghebbenden binnen en buiten de Belastingdienst. Het is opgesteld op basis van de Meerjarenvisie Belastingdienst

¹ Applicaties op het analytics platform en technische infrastructurele componenten vallen hier buiten.

² Een functiepunt is een objectieve maat om de omvang van ICT-functionaliteit te meten.

2020-2025. De ambitie is om het informatieplan jaarlijks uit te brengen en door te laten groeien tot een steeds volwassener instrument om de meerjarige veranderingen in ons ICT-landschap mee te besturen. Het stelt ons in staat om het informatieplan bij te stellen met de actuele wensen vanuit de politiek en de maatschappij, de mee- en tegenvallers in de projectuitvoering en de nieuwe ontwikkelingen op ICT-gebied. Op deze manier kunnen we inspelen op de dynamische wereld waarin we onze taken uitvoeren.

Vanaf 1 januari 2021 is de Belastingdienst ontvlochten in drie Directoraten-Generaal waarmee het mogelijk wordt om voor de Belastingdienst, Toeslagen en Douane meer focus aan te brengen. Vooralsnog zal binnen het ICT-landschap geen ontvlechting plaatsvinden. Toeslagen en Douane stellen een eigen informatieplan op. Op ICT-gebied blijven diverse raakvlakken van Toeslagen en Douane met de Belastingdienst bestaan. Die zijn benoemd in dit Informatieplan.



2 Visie, strategie en veranderambitie

2.1 Visie op ICT

De Belastingdienst zet burgers en bedrijven centraal. We streven ernaar hen een passende behandeling te bieden, zowel in onze dienstverlening als in het toezicht. We communiceren zodanig dat burgers en bedrijven begrijpen waar ze aan toe zijn en streven proactief naar interactie die fouten zoveel mogelijk voorkomt. Wie zijn zaken met de Belastingdienst digitaal wil regelen, moet daartoe de mogelijkheid geboden krijgen. We zorgen voor efficiënte, wendbare en veilige processen. We werken nauw samen met andere overheden en externe partners en we investeren voortdurend in het vakmanschap en de ontwikkeling van onze medewerkers.

Om die ambitie waar te maken, kunnen we niet zonder ICT. Voor nagenoeg al onze primaire processen geldt immers dat het hart wordt gevormd door activiteiten waarin grote hoeveelheden informatie worden verwerkt. Een goed functionerend ICT-landschap is daarom van vitaal belang. ICT maakt het burgers en bedrijven gemakkelijker om aan hun verplichtingen te voldoen en zorgt dat medewerkers kunnen beschikken over de gegevens die ze voor hun werk nodig hebben. ICT zorgt er ook voor dat veel werk volledig automatisch wordt afgehandeld, zodat medewerkers hun aandacht kunnen focussen op de zaken die dat nodig hebben.

Om de processen van de Belastingdienst optimaal te ondersteunen, staat in onze visie op ICT de continuïteit voorop. Zowel de rijksoverheid als miljoenen burgers en bedrijven zijn afhankelijk van onze ICT-systemen. Zij mogen verwachten dat die **betrouwbaar** functioneren. Als zich verstoringen voordoen moeten die snel opgelost worden. Onze ICT moet veilig zijn, want de Belastingdienst verwerkt grote hoeveelheden vertrouwelijke informatie. Van de Belastingdienst mag worden verwacht dat hij de impact van ICT-wijzigingen goed raamt en een betrouwbare indicatie afgeeft van de doorlooptijd en de kosten. Dat vraagt niet alleen om een ICT-landschap dat op orde is, maar ook om een ICT-organisatie die in staat is dit landschap adequaat te besturen en verder te ontwikkelen.

Daarnaast moet onze ICT voldoende **wendbaar** zijn. We streven ernaar nieuwe wensen en eisen binnen een redelijke tijd te kunnen verwerken in ons ICT-landschap. Wat redelijk is, wordt bepaald door de complexiteit van de gevraagde wijziging. Daarbij beseffen we dat het zelfs in een modern ICT-landschap significant tijd en inspanning kost om ingrijpende wijzigingen op beheerste en robuuste wijze door te voeren.

Onze ambities richting burgers en bedrijven kunnen niet gerealiseerd worden zonder onze medewerkers en bedrijfsvoering. Onze medewerkers maken de Belastingdienst. Met aandacht voor onze interne ICT veranderambitie zorgen we ervoor dat leidinggevenden en medewerkers adequaat worden bediend om bij te dragen aan onze doelstellingen.



2.2 ICT-Strategie en veranderambitie

De Belastingdienst streeft ernaar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst.

Onze meerjarenvisie benoemt vier strategische prioriteiten:

- **Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling**
De Belastingdienst werkt informatiegestuurd, doelgroepgericht en in de actualiteit. Hij gaat veilig om met de gegevens die hij voor de uitvoering van zijn taak nodig heeft. Hij streeft ernaar het burgers en bedrijven gemakkelijk te maken om aan hun verplichtingen te voldoen en fouten te voorkomen, bijvoorbeeld door het vooraf invullen van informatie in aangiften. Burgers en bedrijven kunnen op ieder moment een overzicht van hun fiscale situatie inzien en digitaal hun belastingzaken regelen.
- **Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig**
Dienstverlening is een onlosmakelijk onderdeel van ons werk. Onze dienstverlening is proactief en we verliezen de menselijke maat niet uit het oog. Waar burgers en bedrijven onvoldoende geholpen zijn met de massale voorzieningen bieden we persoonlijke hulp. We werken samen met publieke en private partners en maken het mogelijk dat burgers en bedrijven hun fiscale zaken door een adviseur laten afhandelen. We streven ernaar vragen en problemen zo goed mogelijk in één keer op te lossen.
- **Effectief toezicht en fraudebestrijding**
We bevorderen de naleving door proactief en in de actualiteit te handelen en fouten te voorkomen. Waar mogelijk voeren we toezicht vooraf uit, waar nodig achteraf. We gebruiken daarbij data-analyse en borgen dat we voldoen aan de eisen op het gebied van rechtsstatelijkheid, privacy en non-discriminatie. We stemmen de middelen die we inzetten af op het gedrag en de houding van burgers en bedrijven en hebben oog voor situaties waarbij schade op kan treden voor burgers en bedrijven als we binnen de wet- en regelgeving onvoldoende rekening houden met hun situatie. We dragen bij aan de bestrijding van fraude en de aanpak van ondermijning en witwassen.

- **Wendbare en toekomstbestendige organisatie**

We brengen focus aan op concrete doelen en maken keuzes. We anticiperen op veranderingen in het maatschappelijk veld. Het invullen van randvoorwaarden op het gebied van personeel, cultuur, ICT, gegevens en sturing & beheersing heeft onze permanente aandacht.

Onze ICT-strategie is erop gericht deze prioriteiten maximaal te ondersteunen. Daartoe borgen we allereerst de continuïteit: door adequaat beheer, onderhoud en noodzakelijke jaarlijkse aanpassingen zorgen we dat systemen veilig en betrouwbaar blijven functioneren.

Daarnaast is verbetering en vernieuwing nodig. Daarvoor onderkennen we vijf ICT-verandergebieden en een randvoorwaarde:

Figuur 1. Vijf ICT-verandergebieden en een randvoorwaarde



Samen dekken de vijf verandergebieden af wat in ons ICT-landschap moet veranderen om de strategische prioriteiten van de Belastingdienst te realiseren. Deze veranderingen in het ICT-landschap vergen ook verbeteringen in de ICT-voortbrengingsprocessen. Onder meer om de voorspelbaarheid te verhogen en de beheersing te vergroten. Deze verbeteringen zijn ondergebracht in het **ICT-verbeterprogramma** en zijn een randvoorwaarde voor de verandergebieden.

Bij het prioriteren (in overleg met onze opdrachtgevers) bewaken we steeds dat we in balans werken aan de veranderingen in de verandergebieden. Op deze manier krijgt ieder verandergebied de aandacht die het verdient en ontwikkelen we onze informatievoorziening volwaardig door. Daarbij onderkennen we dat activiteiten in verschillende verandergebieden elkaar beïnvloeden. Zo is het op orde brengen van de gegevenshuishouding (verandergebied 4) noodzakelijk om ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en het optimaliseren van het contact met burgers en bedrijven (2) en informatiegestuurd toezicht, handhaving en opsporing (3) mogelijk te maken.

Voor 2022 ligt de focus, naast de implementatie van een beperkt aantal wetswijzigingen, op het afmaken van veranderingen die reeds gestart zijn en op de verdere ontwikkeling van generieke voorzieningen die randvoorwaardelijk zijn voor de ambities in de verandergebieden 2, 3 en 4. Voor deze korte termijn zijn daardoor geen, of minimale mogelijkheden voor overige strategie en nieuw beleid. Vanaf 2023 zal naar verwachting de focus gaan liggen op nieuwe wetgeving en beleid volgend uit de formatie (verandergebied 1). Daarnaast is er modernisering (verandergebied 5) die doorloopt na 2022.

De verandergebieden en de randvoorwaarde worden hiernaast toegelicht.

Verandergebied 1: Implementatie wet- en regelgeving

Toekomstbeeld 2026

Nieuwe eisen die voortvloeien uit veranderende wet- en regelgeving worden voorspelbaar, binnen een redelijke tijd en tegen acceptabele kosten uitgevoerd.

Strategische prioriteiten

De veranderingen moeten bijdragen aan alle strategische prioriteiten uit de meerjarenvisie.

Veranderingen

Fiscale wet- en regelgeving wijzigt continu. Ook vanuit de Europese Unie komen richtlijnen en verordeningen op de Belastingdienst af. Regelmatig is sprake van wetgeving die niet specifiek een fiscaal karakter heeft, maar wel van grote invloed is op de Belastingdienst. Denk aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de vereenvoudiging beslagvrije voet, de Algemene wet Bestuursrecht (elektronisch verkeer), de Wet Open Overheid en de Archiefwet. Het is de taak van de Belastingdienst om deze wetswijzigingen te accommoderen en te borgen dat geen risico's worden gelopen op de continuïteit als gevolg van eventuele vertraging of aanloopproblemen van de nieuwe ICT-oplossing.

De ICT van de Belastingdienst moet continu worden aangepast zodat nieuwe wet- en regelgeving kan worden ondersteund. We voeren een uitvoeringstoets uit bij elke nieuwe verandering in de wet- en regelgeving om zicht te krijgen op de maak- en haalbaarheid. We streven ernaar zo vroeg mogelijk in het totstandkomingsproces van nieuwe wetgeving betrokken te zijn, zodat we kunnen aangeven wat de impact van een voornemen is en zodat onze opdrachtgever de wetgeving zodanig kan vormgeven dat die vanuit een ICT-perspectief optimaal uitvoerbaar is.

Belangrijke prioriteiten binnen dit verandergebied zijn de covid-maatregelen, het Belastingplanpakket, de eu-regeling btw e-commerce. Daarnaast wordt rekening gehouden met de uitspraak van de Hoge Raad over de vermogensrendementsheffing en nieuwe wetgeving c.q. beleid voorkomend uit het regeerakkoord van het nieuwe kabinet.

Verandergebied 2: Digitalisering en optimaliseren van het contact met burgers en bedrijven

Toekomstbeeld 2026

Tussen nu en 2026 werken we aan een fundamentele transformatie van de dienstverlening van de Belastingdienst. Die dienstverlening wordt (conform de visie op dienstverlening) passend, overzichtelijk, respectvol, eigentijds en betrouwbaar. We zijn in 2026 een organisatie die denkt en handelt vanuit het perspectief van burgers, bedrijven en intermediairs in plaats van primair vanuit belastingmiddelen en onderliggende processen.

Het digitale contact met burgers en bedrijven is verder verbeterd door het moderniseren en integreren van de online portalen, het doorontwikkelen van het system-to-system kanaal en beide kanalen te voorzien van beter beveiligde toegangs- en machtigingsvoorzieningen. We zorgen ervoor dat onze websites en apps volledig voldoen aan de eisen voor toegankelijkheid. We beogen daarmee belemmeringen weg te nemen die sommige burgers, waaronder mensen met een beperking en ouderen, kunnen ervaren bij het gebruik van onze digitale diensten. Formulieren die nog alleen op papier beschikbaar waren, zijn digitaal gemaakt en een omvangrijk deel van de interne papieren en handmatige processen zijn vervangen door moderne, digitale oplossingen. Intermediairs waaronder de fiscaal dienstverleners vervullen een belangrijke rol in de van-klant-tot-klant processen van de Belastingdienst. Om fouten te voorkomen en de samenwerking te verbeteren investeren we in digitale oplossingen die daar een bijdrage aan leveren.

Strategische prioriteiten

De veranderingen dragen bij aan de strategische prioriteiten snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling en deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig.

Veranderingen

Burgers en bedrijven kunnen binnen afgesproken kaders zelf bepalen hoe zij met ons communiceren: via onze portalen, mobiele apps, system-to-system, papier, telefonisch, via een videogesprek of op onze kantoren. Alle kanalen baseren zich op hetzelfde eenduidige klantbeeld. De Belastingdienst streeft ernaar de digitale interactiemogelijkheden voor burgers en bedrijven stabiel, veiliger en gebruikersvriendelijker te maken. Daarbij maken we gebruik van de mogelijkheden die analytics biedt. Analytics maakt het mogelijk om in de interactie met burgers en bedrijven te signaleren dat extra hulp of maatwerk nodig is om knelpunten op te lossen. Zo wordt een bijdrage geleverd aan de menselijke maat in onze uitvoering.

We moderniseren en integreren onze online portalen en voorzien ze van beter beveiligde toegangs- en machtigingsvoorzieningen. Door het aanbieden van API's (application programming interfaces) zorgen we dat digitale interactie ook mogelijk is vanuit software die door derden wordt ontwikkeld.

Formulieren die nu nog alleen op papier beschikbaar zijn worden gedigitaliseerd of vervangen door digitale dialogen. Voorinvulling van gegevens zorgt voor gemak en het voorkomen van fouten aan de voorkant. Brieven van de Belastingdienst worden vereenvoudigd en wie dat wil krijgt de mogelijkheid om alle post van de Belastingdienst digitaal te ontvangen. Voor burgers die geen gebruik wensen te maken van de digitale interactiemogelijkheden blijft de Belastingdienst een alternatief bieden. En wie er niet uitkomt, kan een beroep doen op persoonlijke ondersteuning door bijvoorbeeld een bezoek aan de balie van een belastingkantoor of een steunpunt van de Belastingdienst.

Op dit moment wordt reeds 99% van de aangiften inkomstenbelasting digitaal ontvangen en zijn ondernemers reeds verplicht hun aangiften en opgaven volledig

digitaal te doen. Inmiddels zijn ongeveer 85% van de formulieren digitaal beschikbaar en kunnen we 25% van onze berichten digitaal versturen naar de Berichtenbox op MijnOverheid. Onze doelstelling voor 2026 is om dat verder uit te bouwen. Daarnaast willen we een burger en een bedrijf kunnen informeren over waar zijn aangifte, bezwaar of (terug)betaling zich in het behandelproces bevindt. Track-and-trace dus. Onze doelstelling is om voor alle grote processen statusinformatie beschikbaar te stellen en daarbij helder te maken of en wanneer actie van de burger of het bedrijf verwacht wordt. We verlagen daarmee ook de druk op de BelastingTelefoon waar veel vragen worden gesteld over de voortgang.

Ook onze interne processen digitaliseren we. Dat versnelt de verwerking, verhoogt de kwaliteit en zorgt ervoor dat de focus van medewerkers kan verschuiven van administratieve taken naar dienstverlening en toezicht, waardoor we de ambities richting burgers en bedrijven kunnen realiseren.

We stroomlijnen de gegevensuitwisseling met boekhoud-, salaris- en fiscale pakketten om fouten te voorkomen bij bijvoorbeeld het aangifte doen en betalen.

De Belastingdienst onderschrijft het belang van één herkenbare overheid. De basisinfrastructuur van de (digitale) overheid, die voorzieningen zoals DigiD, eHerkenning en basisregistraties omvat, draagt hieraan bij. De Belastingdienst werkt daarom actief mee aan die basisinfrastructuur onder de regie van de Minister van Binnenlandse Zaken. De vernieuwde rijksbrede authenticatiemiddelen zet de Belastingdienst, daar waar het kan, zo snel mogelijk in. We willen daarin een trekkersrol vervullen. We zijn ons bewust van onze plicht om digitale dienstverlening voor iedereen veilig en gemakkelijk toegankelijk te maken en de belangrijkste digitale diensten ook beschikbaar te stellen voor Europese burgers en bedrijven. De Belastingdienst is ook afhankelijk van de doorontwikkeling van de rijksbrede voorzieningen. Bijvoorbeeld op het gebied van de registratie van niet in Nederland geregistreerde bedrijven en machten maken we bij voorkeur gebruik van overheidsbrede voorzieningen. Als die niet tijdig beschikbaar zijn, is de Belastingdienst genoodzaakt om eigen tijdelijke voorzieningen te ontwikkelen.

Verandergebied 3: Informatiegestuurd toezicht, handhaving en opsporing

Toekomstbeeld 2026

Het ICT-landschap voor de kantoor-, toezicht- en opsporingsprocessen is gestandaardiseerd en vernieuwd, waarmee een bijdrage is geleverd aan het verhogen van de effectiviteit van het toezicht en de fraudebestrijding.

Strategische prioriteiten

De veranderingen geven invulling aan de strategische prioriteiten effectief toezicht en fraudebestrijding en snelle, zorgvuldige en betrouwbare behandeling.

Veranderingen

Toezicht- en opsporingsmedewerkers hebben nu te maken met een veelvoud aan ICT-voorzieningen. Zij moeten kunnen beschikken over digitale hulpmiddelen die hen in staat stellen hun werk efficiënt en effectief te doen. Zowel in het boeken- en strafrechtelijk onderzoek als in andere (horizontaal) toezichtprocessen en opsporingsprocessen is behoefte aan een werkomgeving die alle informatie bij elkaar presenteert en toegesneden is op de taak die medewerkers op dat moment uitvoeren. Met ICT ondersteunen we de ambitie om informatiegestuurd toezicht te realiseren door medewerkers uit te rusten met een digitale werkruimte die alle informatie in samenhang en op maat toont en met beveiliging die proportioneel is aan de gevoeligheid van de verwerkte informatie. Die informatie wordt vanuit verschillende bronadministraties bijeengebracht in een klantbeeld dat is toegesneden op de behoefte van de medewerker en bevat risico-inschattingen gebaseerd op risicomodellen. Klantbeelden worden voor toezichtmedewerkers en (op maat) voor medewerkers in de dienstverlening ontwikkeld.

We streven ernaar dat het overgrote deel van onze kantoor- en toezichtprocessen voor de verschillende belastingmiddelen in de toekomst ondersteund wordt met gemeenschappelijke ICT-voorzieningen. Toepassing van die gemeenschappelijke voorzieningen voor een nieuw proces of belastingmiddel vraagt dan slechts een beperkte mate van aanpassing (parametriseren). Dat is efficiënt en maakt de Belastingdienst

wendbaar. We geven prioriteit aan de ontwikkeling van de gemeenschappelijke voorzieningen en accepteren dat in sommige toezichtprocessen tijdelijk volstaan wordt met beperktere ICT-ondersteuning zolang de gemeenschappelijke voorzieningen nog niet beschikbaar zijn.

We moderniseren de applicaties voor het boekenonderzoek. Daarnaast verbeteren we ICT-voorzieningen voor de centrale besturing van het toezicht, zodat we intern beter kunnen sturen op de inzet van onze toezichtcapaciteit en het verkorten van doorlooptijden, zodat we ons extern beter kunnen verantwoorden over onze prestaties.

Om te borgen dat toezichtcapaciteit wordt ingezet op de zaken die ertoe doen, verbetert de Belastingdienst het vinden van risicovolle zaken en het verdelen van die zaken over de medewerkers. We gebruiken risicomodellen die op basis van de analyse van grote hoeveelheden gegevens kunnen bepalen welke zaken (bijvoorbeeld aangiften) de meest relevante fiscale risico's bevatten. Op die zaken zetten we onze behandelcapaciteit in. We borgen daarbij we dat we voldoen aan de wet- en regelgeving. We toetsen onze risicomodellen op ongewenste selectie-effecten (bias) en voorkomen vooringenomenheid om de menselijke maat in het toezicht te borgen. We doen dit zowel tijdens de ontwikkeling van de modellen als periodiek in het gebruik. We borgen dat we ons kunnen verantwoorden over de resultaten van onze risicomodellen.

De effectiviteit van modellen drukken we uit in de mate dat we zaken selecteren die aan het licht brengen dat de wettelijke verplichtingen niet worden nageleefd. Onze doelstelling is om minimaal de compliance KPI's te behalen zoals toegezegd aan de Tweede Kamer. Inmiddels wordt voor diverse belastingmiddelen een risicomodel gebruikt om geautomatiseerd zaken voor behandeling te selecteren.

Voor de opsporingsprocessen verbeteren en innoveren we de faciliterende ICT-voorzieningen. Voor deze voorzieningen is werken in de actualiteit van belang evenals snelheid en flexibiliteit bij de aanschaf.

Verandergebied 4: Gegevenshuishouding op orde

Toekomstbeeld 2026

Gegevens vormen de basis voor een efficiënte en effectieve uitvoering van de taken van de Belastingdienst. Tegelijkertijd heeft de Belastingdienst de plicht zorgvuldig, verantwoord en transparant om te gaan met gegevens van en over burgers en bedrijven. Dit betekent dat er zicht en sturing moet zijn op welke gegevens door welk proces en voor welk doel worden gebruikt, wat de juridische grondslag is voor het gebruik, of de juiste beveiligingsmaatregelen zijn genomen en of gegevens niet langer worden bewaard dan is toegestaan. En dat we daarover verantwoording kunnen afleggen. Burgers en bedrijven moeten op ieder moment snel en eenvoudig inzicht hebben in de gegevens die de Belastingdienst over hen heeft zodat zij meer regie krijgen over hun persoonlijke gegevens. Het gaat daarbij om de gegevens uit belastingaangiften en -aanslagen, maar ook om gegevens die de Belastingdienst van derden ontvangt (bijvoorbeeld de Basis Registratie Personen), vorderingen en betalingen, dossiers met uitgewisselde documenten, klantcontact-historie en statusinformatie over lopende zaken ("track and trace"). Dit vraagt om een gegevenshuishouding die op orde is: van ieder document en gegeven moet helder zijn wat het betekent, wat de bron is, waar het voor gebruikt wordt en hoe lang het bewaard moet blijven. Het stelt ons in staat om burgers, bedrijven, medewerkers, pers en politiek van betrouwbare gegevens te voorzien en te zorgen dat archiefwaardige gegevens voor komende generaties duurzaam beschikbaar blijven.

Uitgangspunt is te zorgen dat alle gegevensverwerkingen (het verzamelen, opslaan, toepassen, eventueel doorleveren, archiveren en verwijderen) volledig voldoen aan de geldende wettelijke eisen en door de overheid vastgestelde kaders. Daarbij bedoelen we zowel de verwerking die via de geautomatiseerde applicaties verloopt als verwerkingen die medewerkers zelf uitvoeren.

We maken bij de implementatie van wet- en regelgeving steeds meer gebruik van de vernieuwde werkwijze voor de implementatie van wetgeving, genaamd wendbare wetsuitvoering, die zorgt dat we wendbaarder zijn bij het doorvoeren van nieuwe eisen.

Met deze werkwijze maken we beter inzichtelijk hoe de uitvoering van de Belastingdienst herleidbaar is naar wet- en regelgeving. We doen dit door kennis uit de wet- en regelgeving vast te leggen in formele ontwerpmodellen, zodat we de impact van toekomstige wijzigingen gemakkelijker kunnen bepalen en wijzigingen sneller kunnen doorvoeren. Daardoor worden we wendbaarder. Ook kunnen we zodoende beter verantwoording afleggen over de beslissingen die we nemen en beter inzicht geven in welke gegevens we hebben van burgers en bedrijven. Het gebruik van wendbare wetsuitvoering stelt niet alleen eisen aan de ICT maar ook aan de wijze van samenwerking en organisatie. Daarom wordt het breder toepassen ervan stapsgewijs uitgevoerd. Een doorontwikkeling van wendbare wetsuitvoering is wendbaar wetgeven waarbij de totstandkoming van wetgeving nog steviger wordt ingevlochten in de werkwijze voor de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving. Een stap om uitvoering en beleid in een zo vroeg mogelijk stadium bij elkaar te krijgen. Samenwerking tussen juristen en ICT'ers is essentieel voor succesvolle automatisering van de bedrijfsprocessen van de Belastingdienst.

Er bestaan al diverse nationale en Europese kaders op het gebied van maatschappelijk verantwoorde gegevensverwerking en -analyse. Deze worden geconsolideerd tot een Belastingdienstbreed kader en bijbehorende werkwijze. Hierbij wordt, naast thema's uit de samenleving, ook de praktijk van de uitvoeringsdirecties en organisatieonderdelen meegenomen.

Beveiliging en privacybescherming

Burgers en bedrijven zijn in veel opzichten afhankelijk van de overheid. Zij moeten op de overheid - en dus ook op de Belastingdienst - kunnen vertrouwen. Een betrouwbare Belastingdienst zorgt ervoor dat zijn dienstverlening beschikbaar is als burgers en bedrijven die nodig hebben, dat zij integer is en gegevens vertrouwelijk behandelt. Overheidsbesluiten kunnen immers diep ingrijpen in het leven van burgers. De Belastingdienst hanteert drie basiswaarden: geloofwaardig, verantwoordelijk en zorgvuldig. Goede beveiliging is een randvoorwaarde voor het borgen van die basiswaarden. We moeten voldoen aan wet- en regelgeving en overheidskaders

op het gebied van integrale beveiliging en privacybescherming zowel op nationaal alsook op Europees niveau, waaronder de AVG, Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO), de Archiefwet, de Wet Open Overheid (Woo) en de wet politiegegevens (WPG). Uit verschillende onderzoeksrapporten is gebleken dat de Belastingdienst de gegevenshuishouding nog niet volledig op orde heeft, waardoor strijdigheden ontstaan met de AVG, BIO en Archiefwet. De Belastingdienst werkt aan het volledig compliant worden aan deze wetten.

Bescherming van de privacy is een mensenrecht en ziet onder meer op de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer van burgers, alsook op de bescherming van hun persoonsgegevens. Naast het recht op privacy zijn ook het borgen van het recht op gelijke behandeling (non-discriminatie), recht op informatie en recht op een eerlijk proces van essentieel belang.

De digitalisering stelt andere en vaak hogere eisen op het gebied van informatiebeveiliging. Een adequate beveiliging is nodig om de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de digitale dienstverlening te garanderen. Informatiebeveiliging is daarmee een cruciaal aspect van de gegevenshuishouding. Omdat onze manier van werken verandert, moet ook de manier waarop we onze informatie en informatiesystemen beveiligen, worden aangepast. We werken bijvoorbeeld steeds meer samen met partijen buiten de Belastingdienst en op verschillende fysieke locaties (waaronder thuis). Gegevensverwerking zal in de toekomst vaker in de cloud plaatsvinden en er is behoefte om met steeds meer verschillende apparaten toegang tot informatie te krijgen.

In die context volstaat het paradigma niet meer van de oude slotgracht, waarbij alle beveiliging gericht is op het buitenhouden van dreigingen terwijl intern veel openheid bestaat. Vanzelfsprekend blijft het uitgangspunt dat medewerkers alleen toegang moeten krijgen tot gegevens die zij daadwerkelijk voor de uitvoering van hun werk nodig hebben: need-to-know. Waar de rol die een medewerker had in het verleden vaak bepalend was voor het verlenen van toegang tot gegevens, zien we dat nu en in

de toekomst steeds meer factoren een rol gaan spelen: de locatie van de medewerker, het apparaat dat hij gebruikt, de zaken die hij in zijn werkvoorraad heeft etc. Ook monitoring om mogelijk misbruik tijdig te detecteren en zo dreigingen het hoofd te bieden wordt steeds belangrijker. Daarbij wordt gebruikgemaakt van statistische of voorspellende analyses.

Het toekomstbeeld is dat een substantiële verbetering is gemaakt in de beheersing van onze gegevens, zodat we risico's op het gebied van privacy en informatiebeveiliging beter afdekken, maar ook onze gegevens voor nieuwe gebruiksdoelen kunnen worden ontsloten.

Strategische prioriteiten

De veranderingen leggen een basis voor alle strategische prioriteiten en is een randvoorwaarde voor veranderingen in de andere verandergebieden.

Veranderingen

Om invulling te geven aan het toekomstbeeld voert de Belastingdienst een aantal verbeteringen door:

- Naar aanleiding van de POK (Parlementaire Onderzoekcommissie Kinderopvangtoeslag) gaan we meerjarig de digitale informatiehuishouding van de Belastingdienst op orde brengen door het beheer van documenten en dossiers en het archiefbeheer te verbeteren in onze besturende, ondersteunende en primaire processen. Onder digitale documenten verstaan we naast de documenten die we ontvangen en versturen via onze digitale kanalen ook appberichten, audio- en videobestanden en webcontent. De werkzaamheden voor dit traject zullen aan de hand van een visie op de digitale informatiehuishouding met een daarbij behorend volwassenheidsmodel worden geprioriteerd en gepland.
- Het zorgdragen dat informatie uit de primaire en bestuurlijke processen van de Belastingdienst eenvoudig zowel actief als passief openbaar gemaakt kan worden conform de eisen van de Wet Open Overheid.

- Gegevens worden op één plek (de bron) opgeslagen en van daaruit toegankelijk gemaakt. Dit in tegenstelling tot de huidige situatie, waarin gegevens veelvuldig tussen ICT-systemen worden gekopieerd. Bevindingen op gegevens door de gebruikers worden teruggemeld naar de bron en daar ook hersteld.
- Gegevens en regels worden eenduidig gemodelleerd, zodat de herleidbaarheid naar wet- en regelgeving en daarmee de juiste betekenis van gegevens (kwaliteit) en regels voor iedereen zichtbaar en bruikbaar wordt.
- Het zorgen voor ICT-systemen die zaakgericht werken en de dossiervorming in de massale en kantoorprocessen beter ondersteunen waardoor we aan burgers en bedrijven beter kunnen laten zien wat wij van hen weten en wat de status is van het werk in uitvoering. Daarnaast worden de ICT-systemen voor document- en archiefbeheer gemoderniseerd om mede de dossiervorming beter te ondersteunen.
- Het zorgdragen dat de verwerking van (persoons)gegevens door de bedrijfsprocessen van de Belastingdienst en de ondersteunende ICT in opzet, bestaan en werking voldoen aan de eisen van wet- en regelgeving van de AVG, BIO en de Archiefwet.
- Het proces voor de afhandeling van beveiligingsincidenten wordt verbeterd zodat sneller en adequater gereageerd kan worden op beveiligingsincidenten. Het zoeken naar correlaties tussen incidenten in de tijd en incidenten in het cyber, fysieke en persoonsdomein wordt hierbij ook ondersteund.
- Managementsystemen worden ingericht om permanent risico's, maatregelen en beleid te evalueren en bij te sturen op het gebied van integrale beveiliging. Dit levert tevens een bijdrage in de aantoonbaarheid van het "in control" zijn.
- In de ICT voortbrengings-, beheer- en onderhoudsprocessen komt een extra toets, gericht op mensenrechten en toepassingen van gegevensverwerking en -analyse. De resultaten daarvan met onderbouwing gaan centraal vastgelegd worden. Toepassingen, modellen, algoritmen, selectieprocessen en dergelijke zijn onderhevig aan politieke en maatschappelijke invloeden. Wat vandaag volledig acceptabel is, kan dat morgen niet meer zijn. Daarom wordt de genoemde toets periodiek afgenomen, als onderdeel van een iteratief proces.

- Moeilijk onderhoudbare monolithische ICT-systemen (alle ICT-taken in één systeem) en nieuwe ICT-systemen delen we op in beheersbare onderdelen waarbij we het beheer van gegevens logisch scheiden van de bedrijfsregels (bijvoorbeeld voor de berekening van verschuldigde belastingen) en de procestaken. Hiermee verbeteren we de wendbaarheid.
 - Het delen van gegevens binnen en buiten de Belastingdienst wordt gestandaardiseerd en geautomatiseerd, zodat gegevens sneller ter beschikking kunnen worden gesteld en de herleidbaarheid naar de wet en traceerbaarheid in het proces wordt geborgd. API's (application programming interfaces) vervullen hierbij een belangrijke rol.
 - Taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van gegevens (datagovernance) worden beter belegd en de sturing op gegevensgebruik (datamanagement) wordt verbeterd.
- Met deze maatregelen zorgen we dat de risico's die samenhangen met de verwerking van grote hoeveelheden gegevens beter worden beheerst en maken we het mogelijk de waarde van onze gegevens te benutten voor nieuwe toepassingen. We geven prioriteit aan het verbeteren van ICT-systemen die (sets van) gegevens ontsluiten, ICT-systemen voor document- en archiefbeheer en ons analyticsplatform. En we sturen erop dat we steeds meer gegevens die binnen de Belastingdienst beschikbaar zijn via portalen en services kunnen ontsluiten voor burgers en bedrijven.

Gegevensgebruik

Om effectievere sturing mogelijk te maken werkt de Belastingdienst aan het verbeteren van de kwaliteit van haar managementinformatie en het risicomanagement. Het doel is te voorzien in managementinformatie die betrouwbare (juist, tijdig en volledig) informatie over het presteren van de Belastingdienst levert voor de interne sturing en de verantwoording aan onze toezichthouders en de Tweede Kamer. Risicomanagement richt zich op het onderkennen van situaties waarin we onze strategische doelstellingen niet realiseren en het nemen van preventieve maatregelen die zijn afgestemd op de zwaarte van de onderkende risico's. Binnen de Belastingdienst zal risicomanagement en risico denken een standaard onderdeel zijn van de manier van werken bij alle medewerkers en management. Daarnaast wordt, in lijn met adviezen van de Algemene Rekenkamer, ingezet op de verbetering van interne controles en het verplichtingenbeheer.

Verandergebied 5: Modernisering ICT

Toekomstbeeld 2026

De technische schuld van het overgrote deel van het ICT-landschap is opgelost en valt binnen de norm. De systemen die onze processen ondersteunen zijn gemoderniseerd.

Strategische prioriteiten

De veranderingen dragen bij aan de strategische prioriteit wendbare en toekomstbestendige organisatie en aan snelle, betrouwbare, zorgvuldige behandeling.

Veranderingen

Het is onze kerntaak om fiscale wet- en regelgeving snel, soepel en foutloos uit te voeren. We streven ernaar zoveel mogelijk onzichtbaar en geruisloos af te handelen. Het grootste deel van die afhandeling vindt plaats in onze massale processen voor heffen en innen. Deze vormen het hart van onze uitvoering en genereren het grootste deel van de inkomstenstroom van de Nederlandse overheid. De continuïteit ervan is essentieel. Daar waar sprake is van continuïteitsrisico's op de langere termijn, bijvoorbeeld omdat onderliggende ICT-voorzieningen verouderd zijn, mitigeren we die risico's. Dit noemen we het verlagen van de technische schuld en we doet dat onder andere door incurante technologieën uit te faseren en oude systemen te moderniseren. Waar dat efficiënt is, combineren we modernisering met vernieuwingen uit de andere verandergebieden.

Waar in 2017 nog meer dan 50% van onze applicaties een technische schuld had, was dat eind 2020 36%. Het streven is dat de technische schuld eind 2022 onder de 30% ligt.

Het terugdringen van de technische schuld is ook belangrijk voor het vergroten van onze wendbaarheid. Van de Belastingdienst mag verwacht worden dat hij in staat is aanpassingen (zoals wetswijzigingen) binnen een redelijke tijd en tegen acceptabele kosten door te voeren. Verouderde ICT-systemen belemmeren dat. Door bij modernisering te kiezen voor marktconforme technologie, verhogen we de wendbaarheid. Ook voeren we steeds meer wijzigingen door op basis van regels in plaats van het wijzigen van broncode in de software van onze ICT-systemen volgens

de benadering van wendbare wetsuitvoering, waardoor we wijzigingen sneller kunnen implementeren. Soms combineren we modernisering met vernieuwing: dan vervangen we niet alleen verouderde IT, maar brengen direct functionele verbeteringen aan. Per situatie wordt bezien of combineren van modernisering en vernieuwing op een beheersbare manier mogelijk is.

Waar dat doelmatig is vervangen we nachtelijke stapelverwerking (batch³) door zaaksgewijze afhandeling, zodat we de doorlooptijd van processen verkorten. Tegelijkertijd blijft stapelverwerking voor veel planbare processen een efficiënte oplossing. Verwerking binnen enkele seconden is bij aangiften, bezwaren en verzoeken in het algemeen niet nodig, vanuit onze opdrachtgever niet aangegeven als prioriteit en maatschappelijk ook niet gevraagd. Wel moeten we zorgen dat aangeleverde gegevens direct opgenomen worden in onze administraties en dat we binnen enkele seconden terugkoppeling over ontvangst kunnen geven.

Hoewel het moderniseren van ons ICT-landschap vooral betrekking heeft op de ICT-systemen voor heffen en innen, worden de kantoor- bedrijfsvoeringprocessen niet vergeten. Ook in die processen wordt de technische schuld verminderd en de wendbaarheid verhoogd.

De modernisering zorgt voor een reductie van de beheer- en onderhoudslast, waardoor op termijn meer ruimte ontstaat voor vernieuwingen die politiek en maatschappij van de Belastingdienst verwachten. Ons uitgangspunt is dat er een gezonde balans is tussen enerzijds beheer en onderhoud en anderzijds vernieuwing. We houden hier een indicatieve verhouding van 70:30 aan. Deze verhouding komt mogelijk onder druk te staan als financiering van de aanvullende middelen voor vernieuwing eind 2022 afloopt.

3 Van oudsher zijn grote gegevensverwerkende systemen ingericht op efficiency. Daarbij worden grote volumes gelijke handelingen in één keer uitgevoerd (batch) in plaats van individueel op het moment dat zij zich voordoen (zaaksgewijs). Resultaten van en informatie over de verwerking van een individuele zaak zijn dan dus pas beschikbaar na verwerking van het hele geplande volume handelingen. De huidige tijd vraagt echter om werken in de actualiteit, direct kunnen zien wat gevolgen van handelingen zijn.

Randvoorwaarde: ICT-verbeterprogramma

De vijf verandergebieden omvatten alle verbeteringen die nodig zijn om het ICT-landschap van de Belastingdienst te verbeteren in lijn met de strategische prioriteiten. Randvoorwaarde voor de realisatie van die verbetering is dat de ICT-organisatie op orde is. Onze productiviteit, de snelheid waarmee we ontwikkelen moet omhoog en ook de wendbaarheid, flexibiliteit om wijzigingen door te voeren moeten verbeterd worden. Dit vraagt om een andere manier waarop we onze systeemontwikkeling doen en onze oude applicaties moeten naar de moderne architectuur omgezet worden. We gaan breder gebruik maken van een kort-cyclische manier van voortbrengen, waardoor nieuwe functionaliteit na weken of maanden kan worden opgeleverd, ten opzichte van nu kwartalen of jaren. Vakmanschap en continue scholing zijn hierbij essentieel. Naast productiviteit zal ook de samenwerking tussen business en ICT moeten verbeteren, waarbij ieders rollen, verwachtingen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn.

Het ICT-verbeterprogramma geeft invulling aan de meer dan 200 verkregen adviezen en aanbevelingen van onder andere het Adviescollege ICT-toetsing, de doorlichting van de ICT-uitvoeringsorganisatie door EV en het onderzoek door KPMG naar de volwassenheid van het portfolioproses en de hardheid van de cijfers die daarin worden gebruikt. Naast deze rapporten maakt de Belastingdienst ook gebruik van de adviezen van het Adviescollege ICT-toetsing over bijvoorbeeld het programma Regie Modernisering IV en van aanbevelingen van onze controleorganen Accountantsdienst Rijk (ADR) en Algemene Rekenkamer (AR).

Het ICT-verbeterprogramma kent vijf deelprogramma's, die aansluiten op de clusters van adviezen en aanbevelingen:

- Doorontwikkeling ICT-portfolioproses: balans in vraag en aanbod;
- Doorontwikkeling ICT-uitvoeringsorganisatie: verbinding tussen ICT-financiën, portfolio en resources;
- Verbetering van de lijn- respectievelijk ketensturing: heldere prioriteiten en verantwoordelijkheden;
- Cultuur ICT-uitvoeringsorganisatie: resultaatgericht samenwerken;
- Life-cycle management.

Als bijlage bij de Kamerbrief Verbeteringen Belastingdienst⁴ is een nadere toelichting opgenomen op de onderdelen van het ICT-verbeterprogramma.

2.3 Sturen met architectuur

Om te borgen dat veranderingen op een toekomstvaste en robuuste wijze worden aangepakt, stuurt de Belastingdienst met architectuur. De architectuur van de Belastingdienst is in lijn met de nORA (Nederlandse Overheid ReferentieArchitectuur). Daarmee zorgen we voor toekomstvaste en onderhoudbare ICT-systemen. En we borgen dat we voldoen aan eisen op het gebied van privacy, openbaarheid en informatiebeveiliging.

Uitgangspunt in de architectuur is “specifiek tenzij...”. Dat betekent dat processen en ICT-voorzieningen voor ieder belastingmiddel specifiek worden ingericht, behalve wanneer toepassing van generieke voorzieningen evident bijdraagt aan:

- Efficiëntie, inclusief kostenreductie (één printstraat is goedkoper dan tien printstraten)
- Wendbaarheid (een wijziging van de invorderingswet wordt sneller verwerkt in één generiek inningssysteem dan in tien specifieke systemen), of
- Klantverwachtingen (één generiek portaal biedt burgers en bedrijven meer gemak, dan tien verschillende portalen).

Voor de heffing van de grote Belastingmiddelen (loonbelasting, omzetbelasting, inkomensheffing etc.) worden op basis van dit uitgangspunt specifieke ICT-systemen gebruikt, die aangepast kunnen worden wanneer de bijbehorende middelwetgeving wijzigt. Die systemen worden wel gebaseerd op vaste patronen, standaard infrastructuur en herbruikbare bouwblokken.

Zoals bij verandergebied 4 is toegelicht, wordt voor toezicht juist gekozen voor gemeenschappelijke (oftewel: generieke) voorzieningen. Dat is efficiënter. Om vergelijkbare redenen hebben voorzieningen voor interactie, inning, gegevens, analytics en bedrijfsvoering vaak een generiek karakter.

De Belastingdienst hanteert een aantal uitgangspunten die richting geven aan de ordening van het ICT-landschap. Zo prefereren we hergebruik boven de aankoop van nieuwe marktoplossingen en de aankoop van nieuwe marktoplossingen boven maatwerk. Ook hanteren we zoveel als mogelijk actuele marktstandaarden. Als we gebruik maken van marktoplossingen, dan doen we dit zoals deze oplossingen bedoeld zijn met minimale toevoeging van maatwerk. Ons ICT-landschap ontwerpen we modulair, we borgen daarin de continuïteit van onze bedrijfsvoering en we nemen risico's alleen nadat ze goed zijn afgewogen. Onze gegevens beheren we enkelvoudig en we maken er meervoudig gebruik van. Problemen lossen we zo veel mogelijk daar waar ze ontstaan, zodat de complexiteit van ons landschap niet onnodig toeneemt. Deze uitgangspunten zorgen voor continuïteit, robuustheid en standaardisatie; kwaliteiten die van cruciaal belang zijn voor ons ICT-landschap.

⁴ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/09/14/kamerbrief-verbeteringen-belastingdienst-op-weg-naar-de-beste-belastingdienst-voor-nederland>

Voor de wijze waarop veranderingen in het ICT-landschap worden aangebracht hebben we veranderprincipes. De continuïteit heeft te allen tijde prioriteit. Belangrijk is dat de verantwoordelijkheid voor iedere ICT-voorziening, ieder proces en iedere verandering helder belegd is. We ontwikkelen stapsgewijs en starten met het onbekende eerst.

17 domeinen

Voor een goede bestuurbaarheid hebben we ons proces- en ICT-landschap opgedeeld in 17 domeinen. Ieder proces en iedere ICT-voorziening is toebedeeld aan een domein. Voor een domein is een (lijn)directeur verantwoordelijk, die stuurt op het onderhoud en de vernieuwing van de processen en ICT-voorzieningen. Voor ieder domein wordt een domeinarchitectuur gemaakt die inzicht geeft in de huidige inrichting van het processen- en ICT-landschap, de gevraagde veranderingen, de gewenste inrichting over vijf jaar en het pad waarlangs de transitie van de huidige naar de gewenste inrichting wordt vormgegeven.

Domeinarchitecturen worden jaarlijks geactualiseerd en vormen de input voor het portfolioproces. Omdat de gevraagde hoeveelheid veranderingen altijd groter is dan de beschikbare verandercapaciteit (geld en mensen) worden in het portfolioproces prioriteiten gesteld en keuzes gemaakt. Dit resulteert voor ieder domein in een projectenportfolio van de specifieke veranderingen die in uitvoering worden genomen.

In figuur 2 zijn de domeinen weergegeven. De middeldomeinen die als horizontale balk zijn getekend, zijn verantwoordelijk voor het inrichten van de van-klant-tot-klant processen per belastingmiddel en de specifieke ICT-voorzieningen die daarbij nodig zijn. De generieke domeinen die als verticale kolom zijn getekend, leveren generieke diensten die voor meerdere belastingmiddelen worden gebruikt.

De domeinen bedienen gezamenlijk alle doelgroepen: particuliere belastingplichtigen, midden- en kleinbedrijven, grote ondernemingen, en hun intermediairs.

Figuur 2. De Belastingdienst bestuurt het onderhoud en de vernieuwing van processen en ICT-voorzieningen via domeinen

Inkomensheffing	Interactie	Interactie Generiek kantoor, Toezicht (incl. BKK)	Inning	Gegevens	Analytics	Bedrijfsvoering	ICT-infrastructuur en voortbrenging
Schenk- en erfbelasting							
Omzetbelasting							
Vennootschaps- en dividendbelasting							
Loonheffingen							
Autobelastingen							
Overige middelen							
FIOD							
Toeslagen*							
Douane*							



3 De strategische veranderingen in de komende jaren

Het zijn de domeinen die veranderingen in het ICT-landschap van de Belastingdienst aansturen. Zij borgen dat de ambities uit de 5 verandergebieden van hoofdstuk 2 worden gerealiseerd. Dit hoofdstuk beschrijft per domein welke veranderingen in de komende jaren prioriteit hebben. Voor elk domein is het toekomstbeeld voor 2026 beschreven, de strategie die wordt gevolgd om dat toekomstbeeld te realiseren, en het meerjarig perspectief met de veranderingen in het processen- en ICT-landschap die in de planperiode en soms ook daarna zijn voorzien. De toekomstbeelden zijn geen blauwdrukken voor de situatie in 2026. Ze zijn bedoeld om richting te geven aan de veranderingen die de domeinen jaren zullen realiseren. Het tempo van realisatie en daarmee de haalbaarheid van de toekomstbeelden worden regulier bezien in het portfolioproces en dat kan aanleiding geven tot bijstellingen in de tijd.

3.1 Middeldomeinen

3.1.1 Inkomensheffing

Toekomstbeeld 2026

Nagenoeg alle interactie voor de inkomensheffing is digitaal mogelijk. Verouderde onderdelen van het heffingssysteem zijn gemoderniseerd, zodat de technische schuld is teruggebracht en de continuïteit op de lange termijn geborgd is. Verschillende (interne) processen zijn geoptimaliseerd en de jaarlijkse aanpassingen in de wet- en regelgeving kunnen binnen de gestelde termijnen worden doorgevoerd.

Strategie

Procesverbeteringen worden zoveel mogelijk gecombineerd met modernisering van verouderde ICT. Bij het realiseren van deze verbeteringen, worden onderdelen van het oude ICT-landschap vervangen, waardoor de technische schuld geleidelijk vermindert. Aanvullende activiteiten borgen dat ook de resterende onderdelen van de oude ICT-systemen tijdig worden gemoderniseerd. Daarnaast heeft de inkomensheffing te maken met forse jaarlijkse aanpassingen in de wet- en regelgeving. Die aanpassingen moeten parallel aan de hiervoor genoemde aanpak steeds binnen de gestelde termijnen worden doorgevoerd.

Meerjarig perspectief tot 2026

Het ICT-landschap van inkomensheffing is gebaseerd op meerdere ontwikkelomgevingen. Eén daarvan wordt ultimo 2026 naar verwachting uitgefaseerd. Dit vraagt, gezien de grote impact, om een meerjarige aanpak. De komende jaren wordt het ICT-landschap stapsgewijs verder gemoderniseerd waarbij standaard bouwblokken worden ingezet, bijvoorbeeld voor regelbeheer. Deze inrichting vergroot de wendbaarheid. De ICT-ondersteuning voor risicodetectie zal worden ontvlochten wat het mogelijk maakt dat risicoregels in een eigen tempo kunnen worden aangepast onafhankelijk van releases van ICT-systemen. Het grootste ICT-systeem van het domein inkomensheffing wordt volledig vervangen. De technische schuld wordt teruggebracht naar 20%.

In 2021 is de online aangiftevoorziening om de aangifte voor migranten digitaal in te dienen in productie genomen. Verder is het mogelijk om het winstdeel van de online aangiftevoorziening geautomatiseerd te vullen vanuit boekhoudpakketten en is de online aangifte verder vereenvoudigd.

Vanaf 2022 ontstaan nieuwe, gemakkelijker toegankelijke varianten van de online aangifte, gericht op burgers in een fiscaal eenvoudige situatie.

In de jaren daarna wordt het voorlopige aanslagproces doorontwikkeld in de richting dat inkomensgegevens zoveel mogelijk in de actualiteit tussen belastingplichtigen en de Belastingdienst worden gedeeld en wijzigingen kunnen worden doorgegeven zonder dat daarvoor steeds het volledige aangiftebiljet hoeft te worden ingevuld. Het wordt voor burgers eenvoudiger om een voorlopige aanslag aan te vragen of te wijzigen. Hiermee wordt invulling gegeven aan een 'gedeelde informatiepositie' tussen Belastingdienst en belastingplichtigen. Er wordt verder toegewerkt naar geïntegreerde producten en processen voor zowel de voorlopige aanslag als de definitieve aanslag en de uitstelregeling voor belastingconsulenten wordt geoptimaliseerd. Het wordt mogelijk berichten voor de inkomstenbelasting digitaal of op papier te verzenden, afhankelijk van de keuze die een burger heeft gemaakt.

De inkomensheffing heeft jaarlijks te maken met een grote hoeveelheid wetswijzigingen en jaaraanpassingen. In de planperiode zullen ten minste de wijzigingen worden uitgevoerd gerelateerd aan het brengen van aftrekposten naar laag tarief en voor de maatregelen die toezien op Box 3.

3.1.2 Schenk- en Erfbelasting

Toekomstbeeld 2026

Alle interactie met burgers is digitaal mogelijk. De interne processen zijn gedigitaliseerd en we hebben stappen gezet om de doelgroep nabestaanden beter te ondersteunen. Jaarlijkse aanpassingen in de wet- en regelgeving worden binnen de gestelde termijnen doorgevoerd. Het ICT-landschap heeft in 2026 naar verwachting, evenals nu, geen technische schuld.

Strategie

De papieren en handmatige processen worden gedigitaliseerd en verder geoptimaliseerd en de ICT-ondersteuning voor de risicodetectie en het toezicht wordt verbeterd. Er zal onderzoek gedaan worden naar de mogelijkheden om de doelgroep

nabestaanden beter te ondersteunen, hetgeen de komende jaren tot nieuwe ICT-voorzieningen kan leiden.

Meerjarig perspectief tot 2026

De ICT-ondersteuning voor de schenk en erfbelasting is in de afgelopen jaren gemoderniseerd. Omdat die transitie trager verliep dan gepland, is een tijd lang sprake geweest van beperkte ICT-ondersteuning. Inmiddels zijn de meeste problemen opgelost. In de komende jaren zal de ICT-ondersteuning voor toezichtprocessen verder worden verbeterd en wordt de digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven uitgebreid. In 2022 zullen de papieren en handmatige processen verder worden verminderd.

De jaren daarna wordt de interactie met burgers verder gedigitaliseerd waarbij ook aandacht wordt besteed aan voorinvulling. Ook de interne processen zullen verder gedigitaliseerd worden en de ICT-ondersteuning voor de risicodetectie en het toezicht worden verbeterd.

Tot het domein schenk- en erfbelasting rekenen we ook de processen en ICT-systemen op het gebied van de Algemeen Nut Beogende Instellingen (ANBI), Natuurschoonwet en de Landinrichtingsrente⁵. Voor de Natuurschoonwet en de Landinrichtingsrente ligt de focus op continuïteit en wetgeving. Voor ANBI is een vernieuwingstraject gestart waar waarbij de processen worden geïntegreerd in de processen en systemen van MKB (Midden- en Kleinbedrijf), gebruikmakend van generieke toezichtdiensten.

3.1.3 Omzetbelasting

Toekomstbeeld 2026

De basis is gelegd voor toekomstvaste en wendbare processen voor de omzetbelasting met de introductie van nieuwe applicaties die de uitvoering van de EU-regeling btw

⁵ De regeling Landinrichtingsrente loopt rond 2040 af en zal dan verdwijnen.



e-commerce ondersteunen. Op termijn worden alle processen en regelingen van de omzetbelasting ondersteund met deze nieuwe applicaties. Daarna kan het oude systeem van de omzetbelasting, dat technische schuld bevat, worden uitgefaseerd. Het ICT-landschap heeft in 2026 naar verwachting een technische schuld van 36%.

Strategie

Het ICT-landschap wordt fundamenteel vernieuwd om te kunnen voldoen aan nieuwe nationale en Europese wet- en regelgeving. Deze vernieuwing draagt ook bij aan de reductie van handmatige werkzaamheden om werk efficiënter en effectiever en met minder fouten uit te kunnen voeren. Daarnaast draagt vernieuwing bij aan het verminderen van de beheer- en onderhoudslast en neemt de wendbaarheid toe, waardoor aanpassingen binnen een redelijke tijd en tegen acceptabele kosten kunnen worden doorgevoerd.

Meerjarig perspectief tot 2026

Het ICT-landschap van de omzetbelasting is sterk verouderd. Het kernsysteem voor de omzetbelasting is inmiddels 40 jaar oud. Dit verouderde kernsysteem wordt instabieler omdat er werkzaamheden aan moeten worden verricht. Ook neemt de beschikbare kennis van dit systeem elk jaar verder af. Vrijwel elke (wets-)wijziging die wordt gevraagd is daarom een extra continuïteitsrisico. Om nieuwe regelingen zoals de Mini One Stop Shop te ondersteunen, zijn de afgelopen jaren systemen bijgebouwd die qua functionaliteit overlappen met de oude ICT. Dit veroorzaakt onnodig veel onderhoudswerk en heeft een negatief effect op de wendbaarheid. Modernisering van het ICT-landschap is vereist om de continuïteit op de lange termijn te kunnen waarborgen, de onderhoudslast terug te dringen, het mogelijk te maken dat veranderende wet- en regelgeving verantwoord kan worden doorgevoerd en om de kwaliteit van het toezicht te verbeteren.

Voor de modernisering zijn er twee scenario's: zelfbouw of pakketoplossing. Er wordt een keuzetraject ingegaan om beide scenario's te vergelijken op geschiktheid, wendbaarheid, organisatie- en architectuurimpact, doorlooptijd, leverbetrouwbaarheid, kosten en risico's. Dit traject moet uiterlijk in 2022 leiden tot een definitieve keuze voor zelfbouw of pakketoplossing. Uit een marktverkenning is gebleken dat er enkele pakketoplossingen bestaan die wellicht geschikt zijn voor het ondersteunen van de omzetbelasting. Belastingdiensten van een aantal westerse landen gebruiken die pakketoplossingen niet alleen voor de omzetbelasting, maar ook voor andere belastingmiddelen. Er is echter nog te weinig inzicht in de voor- en nadelen om nu al een keuze te kunnen maken. Voorlopig wordt daarom aan beide scenario's parallel gewerkt.

Voor de EU-regeling btw e-commerce wordt een nieuwe ICT-applicatie gecreëerd, gebaseerd op een moderne architectuur en standaard bouwblokken voor procesbesturing en regelbeheer. Uitgangspunt in het zelfbouw-scenario voor modernisering, is dat de nieuwe ICT-applicatie voor e-commerce later wordt uitgebreid om ook andere OB-regelingen (de binnenlandse OB, de EU VAT Refund en de IntraCommunaire Transacties) te ondersteunen. Zodra de regelingen in

het nieuwe systeem zijn ondergebracht, worden de oude systemen uitgefaseerd. Hiermee wordt naar verwachting voor 2025 een eerste stap gezet om de processen verder te automatiseren, de wendbaarheid te verhogen en de beheer- en onderhoudslast te verlagen.

Omdat ontwikkeling van het systeem nog niet klaar was per januari 2021, is voor e-commerce een aantal aanvullende tijdelijke maatregelen genomen, zodat de e-commerce regeling toch tijdig ondersteund kon worden.

3.1.4 Vennootschapsbelasting en dividendbelasting

Toekomstbeeld 2026

Het ICT-landschap van de vennootschapsbelasting is wendbaarder geworden en het aantal processen verminderd. Het ICT-landschap van de dividendbelasting is vergaand gedigitaliseerd en voor de belasting op rente en royalty's is een acceptabele ICT-ondersteuning gerealiseerd. De technische schuld van het ICT-landschap van de vennootschapsbelasting en de dividendbelasting bedraagt rond de norm van circa 30%.

Strategie

Voor de vennootschapsbelasting zien we een tendens dat zowel nationale als Europese wet- en regelgeving en jurisprudentie toeneemt door de grotere aandacht voor de bestrijding van belastingontwijking en voor meer openheid van bedrijven over hun belastingbeleid. De Europese richtlijnen ter voorkoming van belastingontwijking zijn hier voorbeelden van. Om hieruit voortvloeiende wet- en regelgeving te kunnen implementeren wordt ingezet op het wendbaarder maken van het ICT-landschap van de vennootschapsbelasting. Het doel is om aanpassingen binnen een redelijke tijd en tegen acceptabele kosten door te kunnen voeren. We zetten in op het verlagen van de onderhoudskosten ten gunste van de modernisering en vernieuwing door onder andere het ontdubbelen van functionaliteit in systemen.

We zijn voor de dividendbelasting gestart met het digitaliseren van het aangifteproces en leggen een gegevensfundament neer om het toezichtproces te faciliteren. Het gegevensfundament zetten we ook in voor het koppelen van het teruggaafproces op het vernieuwde aangifteproces.

Meerjarig perspectief tot 2026

De technologie van het ICT-landschap onder de vennootschapsbelasting is voldoende op orde. De wendbaarheid wordt verder vergroot door het standaardiseren van processen, het inzetten van standaard bouwblokken voor regelbeheer en door het vervangen van het gezamenlijk in gebruik zijnde (verouderde) ICT-systeem met het domein inkomensheffing. Ook wordt het toezicht versterkt door in de processen nieuwe ICT-oplossingen voor risicoselectie te integreren en de effectiviteit van de risicoselectie te verbeteren. Dat laatste gebeurt door de inzet van verbeterde steekproefmethodes en door het vervolmaken van de leercirkel. Daarnaast wordt de dienstverlening voor de vennootschapsbelasting verbeterd door de interactie met bedrijven verder te moderniseren. Eind 2021 zijn de Europese richtlijnen ATAD geïmplementeerd in het ICT-landschap.

De ICT-ondersteuning voor de dividendbelasting is beperkt: veel processen worden nog handmatig en op papier uitgevoerd en de ICT-voorzieningen die er zijn, zijn verouderd, met uitzondering van de ondersteuning voor teruggave-processen. De afgelopen periode is een tijdelijke ICT-voorziening ontwikkeld waarmee de continuïteit van de bestaande processen is geborgd. De volgende stap die wordt gezet is het mogelijk maken dat digitaal aangifte kan worden gedaan en dat de interne processen worden gedigitaliseerd. De digitalisering van de interne processen is randvoorwaardelijk voor de inwerkingtreding van wetgeving.

Voor de nieuwe bronbelasting op rente en royalty's wordt gebruik gemaakt van tijdelijke ICT-ondersteuning. Deze zal worden vervangen door een structurele voorziening.

De technische schuld van het ICT-landschap van de vennootschapsbelasting en de dividendbelasting bedraagt nu circa 30% en dat zal de komende jaren naar verwachting ook zo blijven.

3.1.5 Loonheffingen

Toekomstbeeld 2026

De verouderde ICT-systemen voor loonheffingen zijn gemoderniseerd. Hiermee zorgt de Belastingdienst voor continuïteit van loonbelasting- en premieopbrengsten voor Nederland. De gegevenslevering in de loonaangifteketen is tevens voor de lange termijn geborgd.

In 2026 zijn de eerste mijlpalen bereikt in informatie gestuurd toezicht.

Kantoormedewerkers zijn uitgerust met verbeterde ICT-middelen en de dienstverlening van loonheffingen is verder gedigitaliseerd. Jaarlijkse aanpassingen in de wet- en regelgeving worden binnen de gestelde termijnen doorgevoerd.

Strategie

Vermindering van de technische schuld tot binnen de norm van 30% staat voorop: de belangrijkste ICT-systemen voor loonheffingen worden gemoderniseerd. Dat is nodig om de continuïteit op de lange termijn te borgen en om wendbaarder te worden voor wetswijzigingen. Als dat mogelijk is, worden tijdens de modernisering ook procesverbeteringen meegenomen. Het is noodzakelijk om tijdens de modernisering terughoudend om te gaan met wetgeving die impact heeft op de te moderniseren applicaties. Parameterwijzigingen blijven wel mogelijk, net als wetswijzigingen die niet raken aan de te moderniseren applicaties.

Meerjarig perspectief tot 2026

Het ICT-landschap van het domein loonheffingen is sterk verouderd. Veel grote systemen maken gebruik van technologie die de Belastingdienst wil uitfasen, omdat kennis van de betreffende technologie in de markt steeds schaarser wordt. Tegelijkertijd

wordt van het domein loonheffingen verwacht dat zij een steeds grotere hoeveelheid wetswijzigingen verwerkt. Het betreft bijvoorbeeld de EESSI-regeling (European Exchange of Social Security Information), de Wet Tegemoetkoming Loondomein, Wet Arbeidsmarkt in Balans en de Wet arbeidsvoorwaarden gedetacheerde werknemers in de Europese Unie.

De eerste stap in de ambitie van het domein Loonheffingen is het vervangen van de werkgeversadministratie door een nieuwe ICT-voorziening. De nieuwe ICT-voorziening draagt bij aan het vergroten van datakwaliteit en de wendbaarheid ten aanzien van de werkgeversgegevens. Tegelijkertijd worden de applicaties gemoderniseerd die de processen op het gebied van de fiscale bijtelling voor privégebruik van leaseauto's en bestelauto's ondersteunen. Dubbele functionaliteit komt te vervallen waarmee de onderhoudslast daalt. In de komende jaren wordt ook het systeem gemoderniseerd dat de verwerking van loonaangiften ondersteunt. Inningsfunctionaliteit wordt ondergebracht bij het domein inning. Al met al is sprake van een zeer omvangrijke klus die alleen haalbaar is als de hoeveelheid wetgeving die ondertussen moet worden doorgevoerd, beperkt blijft. De modernisering zal vermoedelijk ook na 2026 doorgaan. Daarmee verhogen we de wendbaarheid van het ICT-landschap en borgen we de continuïteit. Op het terrein van vernieuwing vinden voorbereidingen plaats voor informatiegestuurd toezicht. Daarnaast wordt de vernieuwing voor informatiegestuurd toezicht voorbereid.

3.1.6 Autobelastingen

Toekomstbeeld 2026

De oude ICT-systemen van de motorrijtuigenbelasting en de belasting van personenauto's en motorrijwielen (BPM) hebben we vervangen en alle interactie met burgers en bedrijven voor deze belastingmiddelen zijn digitaal mogelijk. Burgers kunnen gebruik maken van digitale transactieformulieren in het portaal en de beschikkingen kunnen naar de Berichtenbox worden gestuurd die met DigiD toegankelijk is. Bedrijven kunnen eveneens digitaal zaken doen met de Belastingdienst via het portaal waarbij ze gebruikmaken

van het overheidsbrede inlogmiddel eHerkenning. Zowel burgers als bedrijven kunnen hun betalingen doen in het portaal met iDeal. Jaarlijkse aanpassingen in de wet- en regelgeving worden binnen de gestelde termijnen doorgevoerd. De technische schuld van het ICT-landschap van autobelastingen zit binnen de norm van 30%.

Strategie

We realiseren het toekomstbeeld door de processen van het domein autobelastingen vergaand te digitaliseren en de verouderde onderliggende technologie te moderniseren waarbij de focus ligt op de motorrijtuigenbelastingen en de belasting van personenauto's en motorrijwielen.

Voor de belasting zware motorrijtuigen (BZM) is de strategie om de goede werking van het bijbehorende ICT-landschap te borgen tot zeker 2026, omdat de BZM mogelijk in 2026 wordt afgeschaft. Na de mogelijke afschaffing in 2026 kan het ICT-landschap stapsgewijs gesaneerd worden.

Meerjarig perspectief tot 2026

Bij autobelastingen wordt nog veel gebruik gemaakt van papieren en handmatige processen. Voor de BPM geldt dat voor 90% van de processen. Het vergaand digitaliseren van de processen van de BPM en de motorrijtuigenbelasting stelt autobelastingen in staat om de processen efficiënter en minder foutgevoelig uit te voeren, waardoor de betrouwbaarheid en de voorspelbaarheid in de uitvoering toeneemt. Tevens maakt digitaliseren het mogelijk om de interactie met burgers en bedrijven te verbeteren en de eigen toezichtmedewerkers een betere informatiepositie te geven. Hierdoor wordt de compliantie van burgers en bedrijven bevorderd.

Het ICT-landschap van autobelastingen is grotendeels gebaseerd op verouderde applicaties. Nieuwe heffingssystemen zijn inmiddels ontwikkeld en worden gefaseerd in gebruik genomen. Die nieuwe systemen zorgen voor meer wendbaarheid, waardoor voorspelbaarder wijzigingen in de wet- en regelgeving kunnen worden doorgevoerd. Voor de inning van autobelastingen wordt na ingebruikname van de nieuwe systemen



gebruik gemaakt van de generieke ICT-voorzieningen en niet meer van auto-specifieke oplossingen. Dat reduceert op de langere termijn de hoeveelheid te onderhouden ICT en daarmee de kosten voor beheer- en onderhoud. Voor digitalisering van communicatie met burgers en bedrijven is het domein autobelastingen afhankelijk van de voortgang bij de ontwikkeling van het generieke portaal, de digitale formulieren en ICT-oplossingen voor elektronisch berichtenverkeer door het domein interactie.

In 2021 is voor de BPM een administratie van fiscale eigenschappen van voertuigen gerealiseerd waarin nu ook de historie van de fiscale waarde van het voertuig is opgenomen. Voorheen voerde de RDW daarvoor de bronadministratie. De administratie is nodig om bijvoorbeeld de heffing van de resterende BPM of de BPM teruggaaf juist te kunnen uitvoeren. Verder is nieuwe wetgeving geïmplementeerd voor het gebruik van de nieuwe emissie-methode voor CO₂ en voor tariefwijzigingen. Het moderniseringsprogramma voor de MRB is inmiddels in productie met een eerste

belastingplichtige (houder van vrachtwagens). De implementatie wordt gefaseerd uitgebreid met meer houders van vrachtwagens en daarna met de houders van motor- en personenvoertuigen. Afronding van de realisatie wordt eind 2023 verwacht.

Eind 2023 zijn naar verwachting de oude ICT-systemen van de BPM en de kern van de ICT-systemen van de motorrijtuigenbelastingen vervangen. Daarmee wordt het gebruik van papier in de interne processen aanzienlijk gereduceerd en de wendbaarheid van het ICT-landschap verhoogd.

Vanaf 2024 vervangen we naar verwachting de resterende oude ICT-systemen van de motorrijtuigenbelastingen. We hebben dan de basis gelegd om in de jaren daarna de formulieren in de portalen en de uitgaande beschikkingen te digitaliseren. Ook is de ICT-ondersteuning voor de toezichtmedewerkers vernieuwd.

De technische schuld wordt naar verwachting verlaagd tot ongeveer 30% eind 2022, waar deze eind 2019 nog circa 70% was. Hierdoor wordt de continuïteit van het ICT-landschap geborgd en de onderhoudslast verlaagd.

3.1.7 Overige Middelen

Het domein Overige Middelen omvat de ICT-ondersteuning voor de belastingmiddelen assurantiebelaasting, de bankenbelasting, de belastingen op milieugrondslag, de kansspelbelasting, de mijnbouwwet, de overdrachtsbelasting, de verhuurderheffing en de verontreinigingsheffing rijkswateren.

Toekomstbeeld 2026

De processen voor de diverse belastingmiddelen zijn gestandaardiseerd en de ICT-ondersteuning is ondergebracht in één generieke applicatie. Jaarlijkse aanpassingen in de wet- en regelgeving worden binnen de gestelde termijnen doorgevoerd. De technische schuld van het domein is teruggebracht van 45% tot binnen de norm van 30%.



Strategie

Overige Middelen richt zich op het borgen van de continuïteit van de bestaande processen en het verhogen van de wendbaarheid van het ICT-landschap om sneller nieuwe wetgeving te kunnen implementeren. Dit gebeurt door het realiseren van één generieke applicatie voor de ICT-ondersteuning van de Overige Middelen.

Meerjarig perspectief tot 2026

De wendbaarheid van Overige Middelen wordt vergroot door het onderbrengen van de diverse middelen in één generieke applicatie. Zowel het toevoegen van nieuwe regelingen als het uitwisselen van medewerkers over de verschillende belastingmiddelen wordt hierdoor makkelijker. Alle regelingen van Overige Middelen (met uitzondering van het middel “winsttaandeel”) zullen één voor één in de nieuwe applicatie worden ondergebracht, waarna de oude systemen worden uitgefaseerd. Daarnaast wordt in deze periode ook bekeken hoe het toezicht op de Overige Middelen beter met automatisering ondersteund kan worden.

In 2021 is de ICT-ondersteuning gerealiseerd voor de transactieverwerkende processen van de vliegbelasting.

In 2022 zal naar verwachting de ICT ondersteuning afgemaakt worden voor de uitbreiding van het aangiftebericht overdrachtsbelasting en het toezicht op de tariefsdifferentiatie.

En wordt de ICT-ondersteuning gerealiseerd voor de transactieverwerkende processen van de wet kansspelen op afstand.

3.1.8 FIOD

Toekomstbeeld 2026

De FIOD is dé opsporingsdienst voor het aanpakken van financiële en fiscale criminaliteit. Om de visie, het innovatief samen werken aan een fraudebestendige samenleving, te realiseren, is één van de doelstellingen het toewerken naar een wendbare,



gedigitaliseerde, datagedreven en intel-gestuurde organisatie. Ter ondersteuning hieraan is de filosofie van de FIOD, op het vlak van ICT, dan ook om vanuit het werk mee te bewegen, waarbij voldoende ruimte is voor de professionals om de gewenste richting (mede) te bepalen. Er wordt dan ook niet gewerkt met een blauwdruk maar geleidelijk verandert het ICT-landschap mee met de richting waarin de FIOD zich beweegt.

Strategie

De samenleving digitaliseert in hoog tempo en zo ook de criminaliteit. Bijblijven betekent continu vernieuwen: onder andere op het gebied van datagedreven werken, op het gebied van cybercrime. Anticiperen op wat komen gaat: voor de FIOD is het doorlopend vernieuwen en innoveren van de informatievoorziening van de opsporing van belang voor de continuïteit van het primair proces. Sleutelwoorden voor de ICT voorzieningen zijn continuïteit, wendbaarheid, betrouwbaarheid. Op peil gehouden door goed lifecycle management.

Meerjarig perspectief tot 2026

Bij de doorontwikkeling van de informatievoorziening is met name de samenwerking met de andere (bijzondere) opsporingsdiensten en partners binnen de strafrechtketen van belang. Daarnaast ziet de FIOD nu en in de toekomst meer (inter)nationale samenwerkingsverbanden ontstaan. Dit betekent naast gegevensuitwisseling ook gezamenlijke gegevensverwerkingen. Daarbij komen er steeds meer voor de opsporing relevante databronnen beschikbaar. De verwerving, beheer, verwerking en ontsluiting van grote hoeveelheden data is de uitdaging van de komende jaren. Daartoe is een visie op FIOD-data opgesteld die de komende jaren zijn beslag krijgt. Als voorbeeld: de opsporing heeft niet alleen behoefte aan allerlei data die elders al voorhanden zijn, maar ook heeft de FIOD-rechercheur behoefte aan specifieke ordeningen van gebeurtenissen in de tijd, van geografische bewegingen, onderlinge relaties van entiteiten, van transacties, integrale beschikbaarheid van gegevens uit in- en externe bronnen en meer. Voor dit alles is een veilige, betrouwbare en gebruiksvriendelijke werkomgeving noodzakelijk waarin alle aan het opsporingsproces gerelateerde werkzaamheden en gegevensverwerkingen aantoonbaar beveiligd kunnen plaatsvinden. Het ICT-landschap van de FIOD heeft geen technische schuld.

3.2 Generieke domeinen

3.2.1 Interactie

Toekomstbeeld 2026

De Belastingdienst heeft een duidelijk en overzichtelijk interactiepalet. Alle kanalen zijn op elkaar afgestemd en hebben dezelfde informatiebasis. Het interactiepalet is er voor de burger, bedrijf en intermediair. Makkelijk en eenvoudig: begrijpelijk, alles bij elkaar, in één keer goed, alleen wijzigen wat nodig is, actueel inzicht en overzicht openstaande acties, transparant en traceerbaar en natuurlijk veilig. De Belastingdienst monitort continu klanttevredenheid over interactie en betreft burgers, bedrijven en intermediairs bij de vormgeving van interactie. De technische schuld van het ICT-landschap zit binnen de norm van 30%.

Strategie

Met interactie streven we ernaar inzicht te geven in onze informatiepositie (burgers en bedrijven weten wat wij van hen weten), informeren we en attenderen we burgers en bedrijven en hun vertegenwoordigers over relevante zaken, bieden we handelingsperspectief (wat en hoe te doen) en faciliteren we het doen van transacties.

Het domein richt zich op:

- invulling geven aan nieuwe wetgeving als de Wet digitale overheid (Wdo), de Wet open overheid (Woo) in wording, de Keuzeregeling elektronisch berichtenverkeer, de Wet digitale toegankelijkheid en de eu verordening Single Digital Gateway;
- het moderniseren en integreren van de portalen van de Belastingdienst;
- het moderniseren van verouderde technologie bij de BelastingTelefoon;
- het uitbreiden van het interactiepalet met nieuwe kanalen (live-)chat en videobellen;
- het moderniseren van het ICT-landschap voor het mededelen van berichten, een vereiste om invulling te kunnen geven aan de Keuzeregeling elektronisch berichtenverkeer;
- het doorontwikkelen van het system-to-system kanaal met als doel beter aan te sluiten bij de administratie van bedrijven;



- het moderniseren van het ICT-landschap voor het ontvangen van berichten, zodat de continuïteit wordt geborgd en de wendbaarheid wordt vergroot;
- het digitaliseren van formulieren;
- (door)ontwikkelen van het generiek fundament binnen Interactie; Generiek Toegangs-Management en Klantcontacthistorie administratie.

Meerjarig perspectief tot 2026

De Belastingdienst kent meerdere webportalen, waarvan een deel verouderd is. De vernieuwingsstrategie voor de portalen van het domein interactie is erop gericht toe te werken naar een vernieuwde online omgeving waarin digitale formulieren en informatiediensten aan burgers en bedrijven (en hun intermediairs) aangeboden worden. Goed ingericht toegangsmanagement en hergebruik van functionaliteit zorgen er voor dat burgers en bedrijven een efficiënte en soepele klantreis ervaren. Tevens worden website, portalen en apps beter geïntegreerd om de klantreis niet te onderbreken. Door het aanbieden van API's (application programming interfaces)

zorgen we dat digitale interactie ook mogelijk is vanuit software die door derden wordt ontwikkeld. Oude portaalvoorzieningen, zoals het persoonlijk domein voor ondernemers, worden volledig uitgefaseerd.

Conform de Wet digitale overheid zorgen we ervoor dat toegang tot het portaal beveiligd is met betrouwbare overheidsbrede inlogmiddelen, zoals DigiD en eHerkenning en oplossingen voor machtigen. We faseren de minder veilige gebruikersnaam-wachtwoord omgevingen uit.

In de vernieuwde online omgeving biedt de Belastingdienst waar dat mogelijk is statusinformatie over lopende zaken, zodat de hoeveelheid vragen bij de BelastingTelefoon vermindert. Transacties die nu nog alleen op papier mogelijk zijn worden gedigitaliseerd, zodat burgers en bedrijven die dat willen al hun belastingzaken langs elektronische weg kunnen regelen. Ook uitgaande berichten worden gedigitaliseerd: in portalen kunnen burgers en bedrijven in de toekomst al hun communicatie met de Belastingdienst raadplegen. De datums voor inwerkingtreding van de Wdo, Woo en de keuzeregeling elektronische berichtenverkeer zijn nog niet vastgesteld. Dat geldt ook voor de eu verordening Single Digital Gateway. Vanaf die datums zal het ICT-landschap zijn aangepast om de betreffende wet- en regelgeving te ondersteunen. De komende jaren zal het portaal 'Mijn Belastingdienst Zakelijk' het huidige portaal 'Persoonlijk domein voor ondernemers' gaan vervangen.

Om de interactie met burgers en bedrijven verder te verbeteren zal de komende jaren automatische chat en live-chat met een medewerker worden aangeboden. Daarnaast zal het terugbellen worden verbeterd om de werklast van de BelastingTelefoon beter te kunnen verdelen.

Voor de modernisering van het berichtenverkeer zullen generieke processen en voorzieningen voor het ontvangen en mededelen van berichten beschikbaar komen, en voor het aanbieden van diensten via API's.

In de interactie met bedrijven zal meer en directer aangesloten worden op de administraties van de bedrijven. De technische schuld van het ICT-landschap van het domein is reeds minder dan 30% en zal de komende jaren verder afnemen.

3.2.2 Generiek kantoor, toezicht, bezwaar, beroep en klachten

Toekomstbeeld 2026

De processen en dossiervorming op de kantoren voor de verschillende belastingmiddelen zijn gestandaardiseerd en worden ondersteund door generieke ICT-voorzieningen.

Een deel van de medewerkers in het toezicht hebben toegang tot informatie op maat met klantbeelden die risico-inschattingen bevatten die tot stand zijn gekomen met moderne data-analyse technieken. Het stelt hen in staat om informatiegestuurd het toezicht uit te voeren wat bijdraagt aan de effectiviteit en efficiëntie van hun werk. Daarnaast wordt het werk centraal verdeeld over de kantoren waardoor de beperkte toezichtcapaciteit beter wordt benut. De technische schuld van het ICT-landschap zit binnen de norm van 30%.

Strategie

Allereerst standaardiseren we voor de verschillende belastingmiddelen de processen en de dossiervorming op de kantoren en maken daarbij gebruik van gemeenschappelijke ICT-voorzieningen. Op die manier verminderen we de overlap in het huidige ICT-landschap en reduceren we per saldo het aantal applicaties. Wanneer deze basis staat, krijgen de medewerkers de beschikking over een digitale werkruimte die alle informatie in samenhang en op maat toont met klantbeelden die zijn gebaseerd op data-analyse.

Meerjarig perspectief tot 2026

Bij de automatisering van de informatievoorziening heeft de Belastingdienst zich in het verleden vooral gericht op de massale systemen. Aan kantoormedewerkers werden schermen ter beschikking gesteld om gegevens in die systemen te kunnen inzien en muteren. Voor aanvullende behoeften ontwikkelden de kantoren hun eigen specifieke ICT-voorzieningen. Hierdoor ontstond een diversiteit aan kantoorprocessen en ICT-ondersteuning, waarbij de ICT-voorzieningen onvoldoende waren geïntegreerd waardoor gegevens regelmatig moesten worden overgetypt. Dit heeft geleid tot een versnipperd ICT-landschap met veel overlap en technische schuld. Dit beperkt zowel de snelheid van aanpassingen als dat het processen niet optimaal ondersteunt. Daarnaast hebben de medewerkers behoefte om vanuit een beperkt aantal applicaties relevante informatie op maat te krijgen waarmee zij risicogericht keuzes kunnen maken in de uitvoering van hun werk.

Het beeld is dat tot eind 2024 zal worden gewerkt aan het standaardiseren van de processen en dossiervorming op de kantoren met nieuwe ICT-voorzieningen voor toezicht, bezwaar, beroep en klachten met aandacht voor informatiebeveiliging en privacybescherming. Door de grote hoeveelheid bestaande ICT-voorzieningen is dat een langjarige klus. Bestaande ICT-voorzieningen worden alleen vervangen met gebruikmaking van gemeenschappelijke voorzieningen (uniforme kantoorondersteuning). Als de gemeenschappelijke voorzieningen zijn afgerond worden ze allereerst toegepast in het proces om bezwaren te behandelen en vervolgens stapsgewijs in andere processen als bijvoorbeeld het boekenonderzoek en het vooroverleg. Daarna zal de doorontwikkeling plaatsvinden om invulling te geven aan informatiegestuurd toezicht. Daar zal ook naar verwachting na 2026 aan worden gewerkt.

De Belastingdienst maakt gebruik van signalen die wijzen op fiscale risico's en mogelijke fraude om te bepalen of nader onderzoek nodig is. De binnengekomen signalen worden opgeslagen in een digitaal systeem en eerst beoordeeld voor dat ze in behandeling worden genomen. Er wordt gewerkt aan het ontwikkelen van een nieuwe (tijdelijke) signalen voorziening ter vervanging van het oude registratiesysteem dat buiten gebruik is gesteld.

De technisch schuld zit nu rond de norm van 30% en zal de komende jaren hieronder blijven.

3.2.3 Inning en Betalingsverkeer

Toekomstbeeld 2026

Alle belastingmiddelen zijn gemigreerd naar de nieuwe ICT-systemen en de oude ICT-systemen zijn opgeruimd. Geldzaken worden via de generieke portalen ontsloten aan burgers en bedrijven.

Strategie

Het domein richt zich op:

- ICT-landschap meerjarig moderniseren om de continuïteit te blijven waarborgen en de wendbaarheid nog beter te maken;
- burgers en bedrijven beter inzicht geven in hun rechten, plichten en hun financiële positie. Ze krijgen meer mogelijkheden om via self-service in portalen en mobiele apps te verrekenen, direct te betalen met moderne voorzieningen of betalingsregelingen te treffen;
- aan medewerkers digitale gereedschappen verstrekken om efficiënter en effectiever te kunnen werken.
- We sluiten aan bij de Rijksincassovisie met transparantie richting burgers en bedrijven, afstemming met andere incasserende organisaties, ruimte voor maatwerk en menselijke maat, en aandacht voor het voorkomen van onnodige verhogingen van de schuldenlast. We gaan 'inlevend invorderen' door proactief contact op te nemen met ondernemers die betalingsachterstanden hebben om in een vroegtijdig stadium te helpen.

Meerjarig perspectief tot 2026

Het ICT-landschap voor het domein Inning is omvangrijk en robuust, maar bevat veel technische schuld. De belangrijkste applicaties zijn moeilijk aanpasbaar (of



niet wendbaar), waardoor grote wetswijzigingen lastig door te voeren zijn. Via een meerjarige transitie wordt toewerkt naar een nieuw ICT-landschap onder moderne architectuur. Daarbij worden sommige systemen volledig vervangen zoals het oude inningssysteem ETM dat aan het einde van zijn levensduur is, terwijl andere worden gemoderniseerd. De ondersteuning voor de inning van aangiftebelastingen (zoals de auto-, omzet- en loonbelasting) wordt verbeterd zodat oude inningssystemen bij de betreffende middeldomeinen kunnen worden uitgefaseerd. Inningssystemen worden geïntegreerd en gemoderniseerd zodat het mogelijk wordt actuele informatie over vorderingen en betalingen te delen met burgers en bedrijven. De ondersteuning van nieuwe betaal mogelijkheden zoals iDeal wordt uitgebreid. Gelijktijdig is de winkel open en wordt gewerkt aan implementatie van noodzakelijke wettelijke aanpassingen. De meerjarige modernisering van het ICT-landschap wordt gefaseerd uitgevoerd waarbij de modernisering ook na 2026 door zal gaan.

De technische schuld zal naar verwachting eind 2022 evenals nu rond de 60% bedragen.

3.2.4 Gegevens

Het domein Gegevens zorgt ervoor dat burgers en bedrijven, externe gegevenspartners en Belastingdienst interne afnemers, binnen de wettelijke kaders op ieder gewenst moment, kunnen beschikken over de gevraagde gegevens. Daarbinnen is er ook een bijzonder gegevensgebied, zijnde persoon (burgers en bedrijven): de administratie van alle burgers en bedrijven die (mogelijk) betrokken zijn bij belastingheffing.

Toekomstbeeld 2026

We hebben de taken en verantwoordelijkheden (data governance) en de sturing op gegevensgebruik (datamanagement) beter belegd binnen de organisatie. De manier waarop we gegevens modelleren, vastleggen en delen is verbeterd, waardoor we beter zicht en sturing krijgen op welke gegevens voor welk doel worden gebruikt, wat de juridische grondslag is voor het gebruik en wat de kwaliteit is van de gebruikte gegevens. We zullen in 2026 een flinke stap hebben gezet maar ook dan wordt nog gewerkt aan het maken van verbeterslagen. Verder zijn er nieuwe technische voorzieningen ingericht om, zowel binnen als buiten de organisatie, gecontroleerd toegang tot gegevens te kunnen verlenen, het formaat van aangeleverde gegevens te valideren waarbij afwijkingen aan de leverancier wordt gemeld en het aantal kopieën van gegevens in de organisatie te reduceren. De technische schuld van het ICT-landschap zal binnen de norm van 30% blijven.

Strategie

Het domein richt zich op:

- het vervangen van verouderde technologie.
- samen met de domeinen een kwaliteitsverbetering doorvoeren in het beheer van de gegevensdefinities van de gegevens die in de verschillende bronadministraties zijn vastgelegd.
- een kwaliteitsverbetering door te voeren door een dienstenmodel te implementeren voor de ontsluiting van (bron)gegevens.
- beter zicht te hebben op welke gegevens we verwerken, voor welke doelen en wat de betekenis is van die gegevens.

- voortbrengingsprocessen van gegevens zodanig in te richten dat de mate van beheersing strookt met het gebruiksdoel van de gegevens. Systematische voortbrenging voor gegevens waar rechtsgevolgen aan verbonden zijn en een ad-hoc voortbrenging voor gegevens waar de vereisten lager zijn.
- het moderniseren van de administratie met persoonsgegevens.

Meerjarig perspectief tot 2026

De Belastingdienst hanteert op dit moment een veelheid aan ICT-oplossingen die gegevens uit verschillende bronsystemen verzamelen en integreren tot gegevenssets die uitgeleverd worden aan interne en externe afnemers, bijvoorbeeld het CBS. Die lappendeken aan ICT-oplossingen wordt vervangen door één centrale gegevensdienst. Die dienst omvat tevens een nieuw systeem waarin exact wordt vastgelegd welke sets van gegevens wanneer aan wie geleverd worden en welke afspraak aan die levering ten grondslag ligt. Daarmee zorgt de Belastingdienst voor een betere beheersing van het proces van gegevensleveringen.

Gegevens worden op dit moment veelvuldig gekopieerd tussen systemen binnen de Belastingdienst. Dat veroorzaakt risico's op het gebied van de informatiebeveiliging, privacy en gegevenskwaliteit. ICT-systemen in alle domeinen worden in de komende vijf jaar zodanig gemoderniseerd dat zij gegevens via services gaan ophalen uit de bron op het moment dat ze die nodig hebben en niet langer zelf opslaan. Daarmee worden de genoemde risico's teruggebracht. De services worden zo vormgegeven dat het mogelijk wordt de gegevens ook via interactie-voorzieningen te tonen aan burgers en bedrijven. Zo krijgen burgers en bedrijven steeds beter inzicht in alle informatie die de Belastingdienst van en over hen vastlegt. De meerjarige modernisering van het ICT-landschap wordt gefaseerd uitgevoerd.

Het ICT-systeem waarin de Belastingdienst haar centrale persoonsadministratie voert, wordt gemoderniseerd. Dit leidt onder andere tot een meer robuuste implementatie van wet- en regelgeving (e.g. wetten basisregistraties). Het primaire doel van de modernisering behelst het faciliteren van een moderne interactie met burger en bedrijf.

Onderdeel van deze modernisering is om naast de overheidsbrede voorzieningen voor het machtigen de mogelijkheden tot het vastleggen van vertegenwoordigingsrelaties binnen de Belastingdienst administratie te verbeteren zodat burgers en bedrijven zich beter kunnen laten bedienen. Daarbij worden belastingmiddel-specifieke klantgegevens ontvlochten uit de centrale persoonsadministratie om de wendbaarheid te verhogen.

De komende jaren zal een start worden gemaakt met de generieke zaakadministratie om statusinformatie en dossiers met documenten te ontsluiten aan burgers en bedrijven.

3.2.5 Analytics

Analytics is een relatief nieuw werkgebied. In analytics-processen worden grote hoeveelheden gegevens geanalyseerd om daaruit patronen af te leiden die kunnen helpen bij het vergroten van compliant gedrag in het uitvoeren van toezicht en interactieprocessen. Analytics-processen leveren bijvoorbeeld risicomodellen op die worden gebruikt om een inschatting te maken van de kans dat een individuele belastingaangifte onjuistheden bevat. Dergelijke risicomodellen stellen de Belastingdienst in staat schaarse toezichtcapaciteit in te zetten op de posten die het grootste risico op non-compliance vormen.

Risicomodellen zijn niet nieuw: sinds jaar en dag gebruikt de Belastingdienst selectieregels om de meest risicovolle aangiften voor toezicht te selecteren. Waar die risicoregels in het verleden vooral gebaseerd waren op de kennis- en ervaring van specialisten, maakt de ICT het tegenwoordig mogelijk ze af te leiden uit grote hoeveelheden data. Cruciaal is dat geborgd wordt dat risicomodellen voldoen aan wettelijke kaders, o.a. op het gebied van privacy.

Toekomstbeeld 2026

Analytics maakt het mogelijk dat sneller en gericht niet-compliant gedrag wordt vastgesteld. In de toekomst worden meer processen ondersteund door analytics

hetgeen de efficiëntie van de Belastingdienst ten goede komt en zorgt voor betere dienstverlening en beter toezicht. Uitgangspunt bij dit alles is dat het werk wordt uitgevoerd binnen de gestelde kaders voor informatiebeveiliging en privacy.

Strategie

Het domein richt zich op het doorontwikkelen van het analytics-platform waarmee de Belastingdienst in staat is analytics uit te voeren. Daarnaast zorgt het domein voor samenwerking tussen dienstonderdelen op het gebied van analytics en borging van de aanwezige kennis en kunde.

Meerjarig perspectief tot 2026

Om te zorgen dat analytics-processen op een professionele en veilige manier worden uitgevoerd richt de Belastingdienst voor analytics een specifiek ICT-platform in. De in- en uitgangen van dat platform worden streng gecontroleerd, zodat oneigenlijke gebruik van gegevens wordt voorkomen. Geborgd wordt dat in analyses alleen gebruik gemaakt kan worden van gegevens van voldoende kwaliteit en dat analytics rechtvaardig kan worden ingezet in de organisatie. Daartoe is er een sterke relatie met het domein Gegevens.

We houden rekening met een groeiende omvang van data en het kunnen omgaan met nieuwe vormen van data, zoals vrije tekst en mogelijk ook foto's. Daarnaast verbreden we ons palet van analyse-mogelijkheden met bijvoorbeeld tekstanalyse en het analyseren van processen (process analytics). Het tempo waarin nieuwe analyse-mogelijkheden in de buitenwereld beschikbaar komen is zeer hoog, evenals de eisen die gesteld worden aan rekenkracht om analyses op de data uit te kunnen voeren. We zijn hierbij volgend op de markt: we zijn geen voorloper, maar we adopteren bewezen technieken snel en zetten die in voor ons toezicht. Daarmee ondersteunen we de Belastingdienst bij het selecteren van risico's, het vinden van incidentele fouten en bij het opsporen van opzettelijk gemaakte fouten die lastig door medewerkers beoordeeld kunnen worden.

Het professionaliseren van het domein is een meerjarig verandertraject.

3.2.6 Bedrijfsvoering

Tot het domein Bedrijfsvoering rekenen we alle niet-primaire processen van de Belastingdienst, inclusief de bijbehorende ICT. Dit omvat de financiële huishouding, organisatie & personele processen, communicatie, facilitaire processen, inkoop, document- en archiefbeheer, kantoorautomatisering, integrale beveiliging en het ICT-voortbrengingsproces.

Toekomstbeeld 2026

Het document- en archiefbeheer is op orde gebracht, de wet- en regelgeving is binnen de gestelde termijnen geïmplementeerd, de beheersbaarheid van de financiële processen en de interne dienstverlening met de technologie daaronder zijn verbeterd. Verder zijn de beveiligingsprocessen geoptimaliseerd en toekomstbestendig gemaakt en beschikt de Belastingdienst over een uniform ICT-voortbrengingsproces waarmee de ICT-veranderingen concernbreed beter kunnen worden bestuurd. De technische schuld van het domein ligt binnen de norm van 30%. Door betere managementinformatie op te leveren worden de duurzame inzetbaarheid van personeel en de strategische personeelsplanning verbeterd. De digitale vaardigheden van medewerkers worden actueel gehouden, zodat medewerkers hun werk adequaat kunnen uitvoeren en op een veilige manier kunnen omgaan met informatie. De Belastingdienst werkt mee aan rijksbrede initiatieven om de besturende en ondersteunende processen beter aan te sluiten op het documentmanagementsysteem (Digidoc) en vergelijkbare omgevingen.

Strategie

Het domein Bedrijfsvoering richt zich op de modernisering van de ICT-voorzieningen en het verder verbeteren van de administratieve organisatie en interne controle. Een belangrijk speerpunt is het voldoen aan de Archiefwet, de Wet openbaarheid van bestuur (Wob) en de Wet open overheid (Woo). Ook aandacht voor de AVG is en blijft van belang. Een belangrijke eis is veiligheid, zeker als het landschap (gedeeltelijk) cloud gebaseerd wordt. Het ICT-landschap bestaat uit voorzieningen

die rijksbreed beschikbaar zijn en uit oplossingen uit de markt. Op het gebied van kantoorautomatisering heeft specifiek de aansluiting met de ICT-voorzieningen van het Ministerie van Financiën de aandacht.

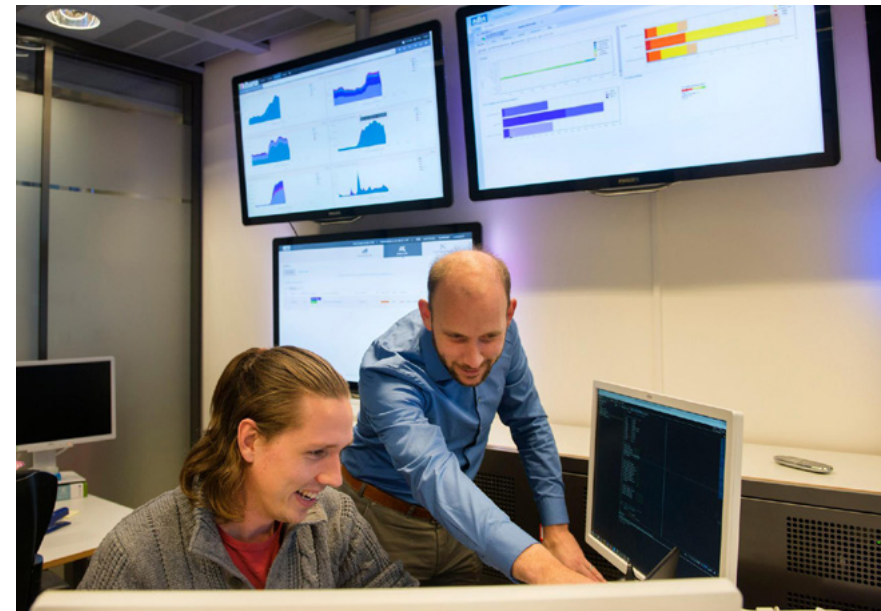
Meerjarig perspectief tot 2026

De kantoorautomatisering van de Belastingdienst wordt de komende jaren verder vernieuwd. De huidige ICT ondersteunt onvoldoende de nieuwe manier van samenwerken in teams en sluit ook steeds minder aan bij de werkomgeving die onze huidige en nieuwe medewerkers vragen van een moderne werkgever. De nieuwe manier van hybride werken vraagt om een versnelde doorontwikkeling van de huidige werkplek. Om deze reden wordt als eerste stap de logische opvolger van de huidige werkplek met prioriteit vormgegeven. De aansluiting tussen de kantoorautomatisering van de Belastingdienst en die van andere rijksoverheidsorganisaties wordt verbeterd, zodat samenwerken gemakkelijker wordt. Het optimaal faciliteren van het hybride werken vereist dat het hybride vergaderen en bijeenkomen wordt verbeterd, waardoor medewerkers die thuiswerken volwaardig kunnen samenwerken met collega's op kantoor.

Door het document- en archiefbeheer op orde te brengen, wordt het mogelijk om meer persoonsgebonden informatie in de portalen te ontsluiten aan burgers en bedrijven, en dossiervorming op de kantoren volwaardig te ondersteunen.

Het applicatielandschap van bedrijfsvoering wordt gemoderniseerd, waarbij ook rijksbrede samenwerkingen en cloudoplossingen worden beschouwd. De interne facilitaire processen, document- en archiefbeheer, inkoopmanagement, governance-risk- en compliance-processen, en portfoliomanagement worden ondersteund met nieuwe ICT-oplossingen.

Eind 2022 worden naar verwachting het fundament van het document- en archiefbeheer, de facilitaire processen en het inkoopmanagement ondersteund met nieuwe (generieke) ICT-systemen. Ook zijn de applicaties uitgefaseerd op incurante ICT-platformen waardoor een bijdrage wordt geleverd aan de modernisering. En worden ICT-tools in gebruik genomen voor de ondersteuning van portfoliomanagement.



3.2.7 ICT-infrastructuur, -exploitatie en -voortbrenging

De ambities zoals die in de bovengenoemde domeinen zijn gedefinieerd, stellen nieuwe eisen aan de ICT-infrastructuur en vragen om moderne ICT-voortbrengingsprocessen. Daarnaast is het belangrijk dat de Belastingdienst blijft investeren in innovatie, zodat we niet alleen de technologie beheersen, maar ook weten wat we morgen kunnen verwachten en welke mogelijkheden dat biedt.

Infrastructuur

De Belastingdienst blijft de komende jaren onveranderd uitgegaan van het twin-datacenterconcept voor het datacenter ten behoeve van een hoge beschikbaarheid (99,9 %) van de onderliggende technische infrastructuur. We zetten meer in op het marktconform en gestandaardiseerd inrichten van onze infrastructuur. Daarmee voorkomen we onnodige dubbele technische voorzieningen en bevorderen we de flexibiliteit. Verbeteringen op dit gebied steunen een hoge beschikbaarheid, bedrijfscontinuïteit (BCM), informatiebeveiliging, schaalbaarheid en kosteneffectiviteit. De ICT-organisatie van de Belastingdienst blijft vooralsnog ook na de ontvlechting Toeslagen en Douane bedienen.

Op het gebied van maatwerksoftware is de strategische focus gericht op moderne, mainstream talen die door een groot deel van de markt geadopteerd zijn. De sterke afname van expertise in de incurante technologieën noodzaakt tot sanering.

Traditioneel had de Belastingdienst een ICT-landschap met zeer grote, op zichzelf staande applicaties die alleen met veel inzet gewijzigd konden worden. Generieke functies kwamen in elk systeem voor. Onze huidige architectuur gaat uit van een landschap van applicaties: zowel zelfbouw als pakketoplossingen die op basis van internationale marktstandaarden onderling samenwerken. De Belastingdienst maakt gebruik van open source software waar dat mogelijk en doelmatig is.

In overeenstemming met het bestaande rijksbeleid is de Belastingdienst vooralsnog terughoudend met het gebruik van publieke cloudoplossingen. Cloud is echter niet meer weg te denken uit de ICT-wereld en kan voordelen bieden op het gebied van schaalbaarheid en kosten. Daarom worden voorbereidingen getroffen op een toekomst waarin ook publieke cloudoplossingen binnen strikte voorwaarden breder kunnen worden toegepast.

Voortbrenging

De Belastingdienst streeft ernaar om ook de voortbrenging van ICT en het beheer van ICT zoveel mogelijk met automatisering te ondersteunen. Door handmatige stappen te automatiseren wordt de productiviteit vergroot, de kans op fouten verkleind, de beheersing van de voortbrenging en het beheer verbeterd en neemt de kwaliteit van de dienstverlening toe. Om hieraan invulling te geven wordt een aantal reeds in gang gezette trajecten (zoals testautomatisering en automatisch van ontwikkeling naar productie brengen van software) de komende jaren verder ontwikkeld. In de productiviteit van de voortbrenging van ICT wordt verdere winst behaald door herbruikbare bouwblokken te gebruiken zodat geen maatwerk hoeft te worden ontwikkeld. We passen steeds breder de Agile DevOps aanpak toe, die ook in de markt gebruikelijk is. Dat betekent dat werk wordt georganiseerd in zelfstandige, multidisciplinaire teams, die integrale verantwoordelijkheid dragen voor de ontwikkeling en het beheer van onze ICT-oplossingen. Ook de business heeft hierin een rol.

Daardoor kunnen in korte cycli nieuwe releases uitgebracht worden, omdat de teams gebruik maken van geautomatiseerde ondersteuning. Op de middellange termijn wordt het voortbrengingsinstrumentarium uitgebreid met een low-code of no-code platform⁶, om sommige businessbehoefte aan ICT sneller te kunnen afdekken. Die uitbreiding heeft echter een lagere prioriteit dan het verhogen van de productiviteit in de bestaande ontwikkelstraten.

⁶ Low-code en no-code zijn vormen van softwareontwikkeling met weinig tot geen handmatige codering.

Innovatie

Innovatie binnen de context van de ICT-organisatie van de Belastingdienst is het ontwikkelen van nieuwe ICT-diensten door het toepassen van nieuwe (disruptieve) technologie of proces- of organisatie-inrichting waarbij gebruik gemaakt wordt van nieuwe methoden en inzichten. De ICT-organisatie verbindt met innovatie de mogelijkheden en kansen die nieuwe technologie biedt aan de behoeften en uitdagingen van de Belastingdienst. Innovatie richt zich onder andere op de nieuwe mogelijkheden die artificial intelligence en cognitieve systemen bieden.

Informatiebeveiliging en Business Continuity Management

Het is nodig de beveiliging continu aan te passen aan zowel de stand van de techniek als de toename van het dreigingsniveau. Hier geldt meer nog dan bij andere ontwikkelingen dat stilstand achteruitgang is. Daarom brengen we de belangrijkste dreigingen in kaart die de continuïteit van de Belastingdienst nadelig kunnen beïnvloeden. We zorgen voor een veilige omgeving voor onze medewerkers en ook via onze digitale kanalen aan burgers en bedrijven. We richten nieuwe technische voorzieningen in om, zowel binnen als buiten de organisatie, gecontroleerd toegang tot gegevens te kunnen verlenen en het aantal kopieën van gegevens in de organisatie te reduceren.

3.3 Raakvlakken met toeslagen, douane en externe organisaties

3.3.1 Ontvlechting Toeslagen en Douane

In het verleden was de Belastingdienst succesvol in het vervullen van zijn taken. Dit heeft eraan bijgedragen dat er veel nieuwe taken bij zijn gekomen en dat de complexiteit daarmee is toegenomen. Bij de Belastingdienst zijn veel medewerkers vertrokken, zijn achterstanden in de dienstverlening ontstaan en staan verouderde ICT-systemen onder druk. Het gevolg is dat burgers en bedrijven niet meer centraal staan waardoor ook goedwillende mensen het slachtoffer zijn geworden van tekortkomingen bij de Belastingdienst. Daarom heeft herbezinning plaatsgevonden op de werkwijze, structuur, cultuur van de Belastingdienst.

Om de aansturing te versterken worden Belastingdienst, Douane en Toeslagen als volwaardige, zelfstandige directoraten-generaal binnen het ministerie van Financiën gepositioneerd. Door te ontvlechten kan elke DG voortvarend met zijn uitvoeringsopgave aan de slag gaan. De span of control van de DG wordt verkleind. Zo kan er meer focus worden aangebracht in de uitvoering van de eigen opgaven. Dit draagt eraan bij dat, samen met programma's op onder andere het vlak van informatiehuishouding, leiderschap en cultuur, ICT, en verbetering van de managementinformatie, de randvoorwaarden worden ingevuld om te komen tot betere dienstverlening aan burgers en bedrijven.

Medewerkers die werkzaam waren bij de directies Douane en Toeslagen, zijn per 1 januari 2021 administratief ondergebracht in de nieuwe directoraten-generaal.

Ook na de ontvlechting blijven Belastingdienst, Douane en Toeslagen met elkaar verbonden en met elkaar samenwerken. Door de ontvlechting ontstaan nieuwe verhoudingen, wat het noodzakelijk maakt om nieuwe afspraken te maken over de onderlinge samenwerking. De komende periode wordt in nauwe samenwerking verder invulling gegeven aan de samenwerkingsafspraken.

3.3.2 Raakvlakken met externe organisaties

De Belastingdienst werkt samen met veel partners binnen en buiten de overheid. Veel van die samenwerkingen kennen een sterke ICT-component, waarop ook continu ontwikkeling plaatsvindt.

De Belastingdienst sluit aan op de overheidsbrede authenticatievoorzieningen die onder coördinatie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken worden (door)ontwikkeld, waaronder DigiD, eHerkenning en Machtigen. Tevens borgt de Belastingdienst dat hij voldoet aan overheidsbrede afspraken omtrent elektronisch berichtenverkeer met burgers. Voor de Belastingdienst is belangrijk dat ook stelselafspraken gemaakt worden over het versturen van digitale berichten naar bedrijven.

Binnen het portaal MijnOverheid biedt de Belastingdienst basisinformatie, zoals het authentiek inkomensgegeven. Voor nadere informatie kunnen burgers en bedrijven terecht in ons eigen portaal.

De Belastingdienst gebruikt gegevens uit veel basisregistraties. Als dat mogelijk wordt streeft de Belastingdienst ernaar de noodzaak tot replicatie van basisregistratiegegevens te beperken en gegevens op te halen wanneer ze in een proces nodig zijn.

Zelf beheert de Belastingdienst de basisregistratie Inkomen. Wij bieden diensten aan andere overheidspartijen om die basisregistratie te raadplegen als ze daartoe gerechtigd zijn. Het datacenter van de Belastingdienst is aangewezen als overheids-datacenter (ODC). In die hoedanigheid leveren we ook ICT-diensten aan andere overheidspartijen. Die dienstverlening is geen 'verdienmodel'. De Belastingdienst is neutraal ten aanzien van het aanbieden van diensten aan partijen buiten de Belastingdienst, is terughoudend in uitbreiding van de dienstverlening en neemt geen actieve houding aan in het zoeken naar aanvullend te verlenen diensten, tenzij dit duidelijk tot het verhogen van efficiëntie en/of effectiviteit leidt. De diensten die we aan partijen buiten de Belastingdienst leveren staan in direct verband met de diensten die we intern nodig hebben. Het leveren van diensten aan partijen buiten de Belastingdienst mag de continuïteit van de Belastingdienst-eigen primaire processen en de ondersteuning daarvan niet in de weg staan.

Overigens maakt de Belastingdienst ook beperkt gebruik van ICT-diensten die vanuit andere ODC's worden geleverd.



4 Besturing, financiering en personeel

4.1 Besturing

Integrale managementverantwoordelijkheid is de basis

Binnen de Belastingdienst zijn onder de DG alle dienstonderdelen integraal verantwoordelijk voor de realisatie van projecten (integraal management). Om de ICT van de Belastingdienst te besturen is deze verkaveld in domeinen. De domeinen leveren diensten aan burgers, bedrijven en externe partners, en intern aan elkaar. Er wordt onderscheid gemaakt tussen middeldomeinen gericht op belastingmiddelen en generieke domeinen die gemeenschappelijke diensten leveren. In een domein werken de betreffende primair proces uitvoeringsdirecties, waaronder die voor ICT, samen volgens een governancestructuur op domein- en concernniveau. Directeuren van de dienstonderdelen zijn (in hun rol als ketenvoorzitter) eigenaar van de ICT-voorzieningen van de Belastingdienst in hun domein en opdrachtgever voor veranderingen in de ICT. In de sturing heeft de concerndirectie iv&D in haar rol als cio een centrale rol in het opstellen en bewaken van de Belastingdienst brede ICT-kaders en de doelarchitecturen. Voor het monitoren van de voortgang en kwaliteit op onze projecten hanteren wij een planning- & control-cyclus (P&C-cyclus) waarin de Concerndirecties kaderstellend zijn en de DG adviseert op de naleving van de kaders. De P&C-cyclus voorziet reeds in de basisvoorwaarde voor de sturing op het Informatieplan en het projectportfolio. Dit gebeurt zowel binnen de Belastingdienst als in de driehoek van de eigenaar (SG, FEZ), opdrachtgever (DGFZ) en opdrachtnemer (BD). Voor de ICT-aspecten is er een belangrijke rol vanuit onze externe toezichthouders: de Audit Dienst Rijk, de Algemene Rekenkamer, de Autoriteit Persoonsgegevens en het Adviescollege ICT-toetsing.

Architectuursturing

Zoals in paragraaf 2.3 is toegelicht stuurt de Belastingdienst met architectuur. Met architectuur geven we richting aan de ontwikkeling van het ICT-landschap in lijn met de strategische veranderambitie van de Belastingdienst. Architecturen zijn erop gericht om maakbare oplossingen te bieden voor business vraagstukken. Architectuurboards borgen dat ontwikkelingen in het ICT-landschap plaatsvinden binnen de architectuurkaders. Op zowel concernniveau als op domeinniveau zijn er architectuurboards.



De architectuurboard op concernniveau toetst of de domeinarchitecturen voldoen aan de kaders van de concernarchitectuur: de kaders die gelden voor alle domeinen. Op basis van de architectuur wordt in het portfolioproces vervolgens het budget en de capaciteit verdeeld, zodat de realisatie van de oplossingen uit de architectuur kan worden uitgezet in de tijd en in capaciteit. Omgekeerd kunnen de (on)mogelijkheden in het portfolio er ook toe leiden dat op de architectuur moet worden bijgestuurd.

Portfoliomanagement

De Belastingdienst realiseert jaarlijks een zeer omvangrijk portfolio aan initiatieven. Deze portefeuille kent een onderscheid naar zes type initiatieven: jaaraanpassingen, nieuwe wetgeving, overige vernieuwing, modernisering van de ICT, beheer & onderhoud en rijksbrede dienstverlening. De inhoud van de portfolio is gebaseerd op de domeinarchitecturen die voor de in hoofdstuk 3 genoemde domeinen zijn opgesteld en op de onderhoud- en beheerplannen die inzichtelijk maken welke werkzaamheden nodig zijn om de continuïteit van de bestaande ICT-voorzieningen te kunnen garanderen.

De strategie van de Belastingdienst bepaalt, samen met de belangen van onze opdrachtgevers, welke projecten wanneer uitgevoerd worden. We borgen daarbij dat in balans gewerkt wordt aan de 5 verandergebieden die in hoofdstuk 2 genoemd zijn. We werken met een vijfjaars strategische planning en daarbinnen met een planning die steeds zes kwartalen vooruit de vraag naar ICT afstemt op het aanbod.

Veel initiatieven raken meerdere domeinen. Zo vraagt de implementatie van de vliegbelasting niet alleen aanpassingen binnen het domein Overige Middelen, maar ook in de domeinen Interactie en Inning- en Betalingsverkeer. Prioriteitstelling is daarmee veelal een gemeenschappelijke opgave over de domeinen heen. Dit vraagt om een goed ingeregeld portfolioproses met een meerjarig en integraal perspectief, waarbij de vraag naar ICT-capaciteit (voortvloeiend uit de veranderambitie van de Belastingdienst) geprioriteerd wordt door de ketenvoorzitters op het aanbod van beschikbare middelen. Het vraagt eveneens om een gezondere balans in het ICT-portfolio tussen de verschillende portfoliocategorieën, zoals de balans tussen beheer & onderhoud en vernieuwing. Daardoor kunnen het achterstallig onderhoud en de beheerlast van het bestaande landschap worden verlaagd.

In het portfolio van de Belastingdienst zijn relatief vaak wijzigingen nodig. Voor een deel komt dat doordat onze ICT-voortbrenging nog onvoldoende voorspelbaar is en trajecten langer duren dan begroot. Dat moeten we verbeteren. Maar het komt ook doordat de dynamiek van de omgeving waarin de Belastingdienst zijn taken vervult nog weleens leidt tot afwijking van eerder gemaakte keuzes. Nieuwe wet- of regelgeving moet soms met een korte invoeringstermijn worden geïmplementeerd. Uitgangspunt is dat we steeds vasthouden aan ons einddoel en de stappen waarlangs we dat doel gaan bereiken. De wijzigingen in het portfolio en het aanbod van beschikbare ICT-capaciteit zijn mede bepalend voor de omvang en het tempo waarmee de in dit informatieplan beschreven strategie gerealiseerd kan worden. De domeinarchitecturen vormen steeds het fundament onder onze portfolio en borgen dat projecten alleen uitgevoerd worden als ze beschikken over een solution architectuur die aan afgesproken kaders voldoet.

Dit informatieplan beschrijft de gewenste richting van de verbeteringen in de onderscheiden verandergebieden. In termen van prioritering is de keuzevrijheid daarbij beperkt.

Het is duidelijk dat vastgestelde wetgeving hoe dan ook moet worden uitgevoerd. Hoe meer nieuwe wet- en regelgeving de Belastingdienst moet implementeren hoe minder ruimte overblijft voor de andere verandergebieden.

In onze visie op ICT staat de continuïteit voorop en daar direct opvolgend het vergroten van onze wendbaarheid om nieuwe wetgeving en beleid binnen een redelijke tijd en tegen aanvaardbare kosten te verwerken in ons ICT-landschap. Activiteiten die binnen het verandergebied Modernisering ICT vallen, moet daarom met voorrang worden uitgevoerd. Niet als doel op zich maar steeds weloverwogen. Voor ICT-voorzieningen waarvan de continuïteit is geborgd en de komende jaren naar verwachting niet onderhevig zijn aan veranderende wetgeving kan worden besloten om de modernisering minder prioriteit te geven.

Het verandergebied Gegevenshuishouding op orde is een randvoorwaarde voor verschillende verbetering in de verandergebieden Digitalisering en optimaliseren van het contact met burgers en bedrijven, en informatiegestuurd Toezicht, handhaving en opsporing. Om die reden krijgt het op orde brengen van de Gegevenshouding voorrang.

De beoogde aanpak in de onderscheiden verandergebieden alsmede de al lopende maatregelen naar aanleiding van bijvoorbeeld de adviezen van EY en KPMG, leveren in de komende jaren efficiencywinst op. Door de efficiency en voorspelbaarheid van de Belastingdienst te verhogen kan de dienst een betrouwbare partij worden die de juiste balans weet te vinden tussen continuïteit en vernieuwing. De ontwikkeling van (nieuwe) wensen en eisen versus beschikbaar kader en de behaalde efficiencywinst zal permanent bewaakt worden.

Beheer en onderhoud

Een omvangrijk deel van de Belastingdienst portfolio wordt jaarlijks besteed aan beheer en onderhoud. Doelstelling is dit terug te brengen zodat er meer ruimte komt voor vernieuwing. Mede naar aanleiding van de KPMG-rapportage eind 2019 is begin 2020 een start gemaakt aan de realisatie van de Beheer en Onderhoudsplannen.

De Belastingdienst doorloopt op dit moment vele verbetertrajecten die impact zullen hebben op beheer en onderhoud. Oude applicaties (sommige ouder dan 20 jaar) worden vervangen door nieuwe, verbeteringen worden aangebracht en nieuwe versies worden ontwikkeld. Stabiele verouderde applicaties die vele jaren actief zijn, vereisen minder onderhoud en worden nu vervangen door nieuwe applicaties die op de hedendaagse platformen kunnen draaien. In het begin zal door omschakeling, kinderziektes en gewenning meer beheer en onderhoud nodig zijn. De transitiefase waarin we ons nu bevinden vereist om deze reden extra aandacht en inzet van mankracht.

In de afgelopen periode hebben we geleerd dat informatie op verschillende manieren wordt vastgelegd en in categorieën worden ingedeeld waardoor het werkelijk beeld vertroebeld. Aan de hand van deze ervaring heeft er een herverdeling plaatsgevonden om meer zuiverheid te krijgen tussen onderhoud, beheer, ontwikkeling en vernieuwing. De Belastingdienst heeft de afgelopen periode veel werk verzet om alle informatie vanuit de verschillende systemen in een standaard formaat te krijgen. Na alle organisatie-wijzigingen is dit niet altijd een eenvoudige taak geweest. De opgedane kennis en ervaring heeft ons inzicht gegeven om op de lange termijn voor een meer strategische aanpak te kiezen. De onderhoudsplannen moeten inzichtelijk maken welke onderwerpen onvermijdbaar, routinematig en kiesbaar zijn. Dat maakt mogelijk om beter te kunnen sturen op de inzet van capaciteit en financiële middelen. Tijdens de transitiefase waar we ons nu in bevinden, wordt er aan deze nieuwe stabiele toekomst bestendige invulling gegeven.

Wijzigingsproces

De Belastingdienst kent een wijzigingsproces (changeproces) voor het omgaan met wijzigingen in lopende trajecten of voor initiatieven met een ad-hoc karakter.

Nieuwe aanpassingen of wijzigingen worden getoetst aan de bestaande architectuur en de domeinen kijken eerst zelf of zij zo'n wijziging binnen hun portfoliokaders kunnen opvangen. Als dat niet mogelijk is wordt de wijziging als portfoliochange het portfolioproces ingebracht.

4.2 Financiering

De inspanningen voor de uitvoering van het Informatieplan vallen zowel bij de business als de ICT-organisatie. Deze werkzaamheden vinden binnen het beschikbare budgettaire kader plaats. Dit betreft het reguliere kader en voor specifieke doelen toegekende aanvullende budgetten die vaak een tijdelijk karakter hebben. Voor een aantal onderwerpen is bijvoorbeeld in de kabinetsreactie op het rapport Ongekend Onrecht middelen gereserveerd. Deze geoordeelde middelen komen vrij op basis van bestedingsplannen en een actieplan.

Uit de meerjarige portfolio-analyses is gebleken dat de realisatie van de ambities van dit informatieplan, na verdere uitwerking in concrete plannen, meer vraagt dan het beschikbare budgettaire kader van de komende jaren. In het Meerjarenportfolio zullen keuzes moeten worden gemaakt over het ambitieniveau en de tijd waarin de ambities worden gerealiseerd. Het Informatieplan zal worden bijgesteld indien de prioritering daarom vraagt.

4.3 Personeel ICT-organisatie

De uitvoerende ICT-organisatie van de Belastingdienst streeft ernaar te horen bij de Top 3 ICT-werkgevers in Nederland. We geven onze engineers ruimte om te leren en erkennen hun prominente rol in de organisatie. Door het aantrekken van technisch talent, de beste opleidingen en goede interne kennisoverdracht zorgen we ervoor dat we over de beste mensen kunnen beschikken. Om aan de toekomstige (en huidige) vraag te kunnen voldoen is het werven van ICT-talent topprioriteit. Marktontwikkelingen laten zien dat het aantrekken van nieuw personeel niet eenvoudig is. In de tussentijd wordt het gebrek aan capaciteit waar mogelijk opgevuld met inhuur. Daarnaast zet de ICT-organisatie van de Belastingdienst in op partnerships met commerciële partijen, waarbij werk op basis van resultaatverplichting wordt uitbesteed.

Voor het vakmanschap van onze medewerkers richten we competentie management en vakontwikkeling in. De huidige en gewenste positie van de benodigde competenties is uitgewerkt in het meerjarig personeelsplan waaruit de opleidings- en wervingsopgave voortvloeit. Wat nog ontbreekt, is de benodigde administratie om de aanwezige competenties van medewerkers vast te kunnen leggen en daar vervolgens op te kunnen sturen. De eerste kleinschalige pilots hiervoor zijn medio 2020 uitgevoerd. In de doorontwikkeling van het vakmanschap werken we ook samen met externe partners, waaronder het hoger beroepsonderwijs, academische instellingen en de rijksbrede benchmark organisatie en beroepsorganisaties.



Binnen de ICT heeft organisatiecultuur, cultuurontwikkeling en inclusiviteit de komende tijd nadrukkelijk aandacht. De centrale focus ligt hierbij op het vergroten van de resultaat- en klantgerichtheid. Ook wordt een beroep gedaan op medewerkers van de uitvoering die hun bijdragen leveren aan de voortbrenging van ICT-voorzieningen. Dat vraagt van hen dat zij beschikken over de juiste competenties. Bijvoorbeeld competenties voor het inspelen op nieuwe (maatschappelijke) ontwikkelingen in de ICT, het rekening houden met de digitale vaardigheden van doelgroepen en het vervullen van hun opdrachtgeversrol in de voortbrenging.



Dit is een uitgave van de

Belastingdienst

Postbus 18500 | 3501 CM Den Haag
www.belastingdienst.nl
[@belastingdienst](https://twitter.com/belastingdienst)

Juni 2022