



Versie september 2023

# Betrouwbaar en wendbaar

Belastingdienst Informatieplan 2024 – 2028

# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>3</b>		
<b>1 Inleiding</b>	<b>10</b>		
<b>2 Visie, strategie en veranderambitie</b>	<b>15</b>		
2.1 Visie op IV	16		
2.2 IV-Strategie en veranderambitie	17		
2.2.1 Verandergebied 1: Implementatie wet- en regelgeving	19		
2.2.2 Verandergebied 2: Digitalisering en optimaliseren van het contact met burgers en bedrijven	21		
2.2.3 Verandergebied 3: Informatiegestuurd toezicht, handhaving en opsporing	24		
2.2.4 Verandergebied 4: Gegevenshuishouding op orde	26		
2.2.5 Verandergebied 5: Modernisering	31		
2.2.6 Randvoorwaarde: IV-processen en –organisatie op orde	33		
2.3 Sturen met architectuur	34		
<b>3 De strategische veranderingen in de komende jaren</b>	<b>37</b>		
3.1 Middeldomeinen	38		
3.1.1 Inkomensheffing	38		
3.1.2 Schenk- en Erfbelasting	40		
3.1.3 Omzetbelasting	42		
3.1.4 Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	44		
3.1.5 Loonheffingen	45		
3.1.6 Autobelastingen	46		
3.1.7 Overige Middelen	49		
3.1.8 FIOD	49		
3.2 Generieke domeinen	51		
3.2.1 Interactie	51		
3.2.2 Generiek kantoor, toezicht, bezwaar, beroep en klachten	53		
3.2.3 Inning en Betalingsverkeer	54		
3.2.4 Gegevens	56		
3.2.5 Analytics	58		
3.2.6 Bedrijfsvoering	60		
3.2.7 ICT-infrastructuur, -exploitatie en -voortbrenging	62		
3.3 Raakvlakken met Toeslagen, Douane, het beleidsdepartement en externe organisaties	65		
3.3.1 Raakvlakken met Toeslagen en Douane en het beleidsdepartement	65		
3.3.2 Raakvlakken met externe organisaties	66		
<b>4 Besturing, financiering en personeel</b>	<b>68</b>		
4.1 Besturing	69		
4.2 Personeel IV-organisatie	74		

# Managementsamenvatting

De Belastingdienst heeft binnen de overheid de taak om eerlijk en zorgvuldig belastingen te heffen en te innen. Informatievoorziening (iv) speelt een cruciale rol bij het uitvoeren van die taak. Het overgrote deel van de belastingaangiften en -betalingen wordt volledig automatisch verwerkt. De wet- en regelgeving die de Belastingdienst uitvoert, is omvangrijk en complex. Ons iv-landschap weerspiegelt die complexiteit. Ondanks die complexiteit functioneren de systemen van de Belastingdienst in het algemeen stabiel en betrouwbaar.

We investeren jaarlijks stevig in het onderhouden en vernieuwen van onze informatievoorziening, maar de hoeveelheid veranderwensen is altijd groter dan de beschikbare capaciteit. Het maken van strategische iv-keuzes en verankering van die keuzes in een breed gedragen aanpak is dus noodzakelijk. Dit informatieplan geeft richting aan en inzicht in de strategische keuzes die de Belastingdienst maakt om te borgen dat zijn informatievoorziening in de toekomst kan voldoen aan de verwachtingen van politiek en maatschappij. Het informatieplan is bedoeld voor belanghebbenden binnen en buiten de Belastingdienst, en wordt jaarlijks uitgebracht. Het is opgesteld op basis van de uitvoerings- en handhavingsstrategie en de meerjarenvisie Belastingdienst 2020-2025 en de I-Strategie Rijk 2021-2025. Onze ambities hebben we daar waar mogelijk weggezet in de tijd. De genoemde tijdsmomenten in dit

plan zijn bedoeld als indicatie en niet als toezegging. Realisatie is immers afhankelijk van de toekenning van verandercapaciteit en –budget in het portfolioproces. Verschillende ambities concurreren met elkaar om schaarse middelen.

Vanaf 1 januari 2021 is de Belastingdienst ontvlochten in drie Directoraten-Generaal: Belastingdienst, Toeslagen en Douane. Toeslagen en Douane stellen een eigen informatieplan op. Vanaf 2022 stelt Financiën jaarlijks in samenwerking met de Belastingdienst, Douane en Toeslagen een departementaal informatieplan op. Het departementale informatieplan en het informatieplan Belastingdienst sluiten inhoudelijk op elkaar aan, waarbij het departementale informatieplan hoofdlijnen bevat en het Informatieplan Belastingdienst een verdieping is, specifiek gericht op de context van de Belastingdienst. Op iv-gebied blijven voornamelijk diverse raakvlakken van Toeslagen en Douane met de Belastingdienst bestaan. Er zijn afspraken gemaakt om de samenwerking op deze raakvlakken optimaal vorm te geven.

## Visie, strategie en veranderambitie

Om het primaire proces van de Belastingdienst optimaal te ondersteunen, staat in onze visie op iv de continuïteit voorop. Zowel de rijksoverheid als miljoenen burgers en bedrijven zijn afhankelijk van onze informatievoorziening. Zij mogen verwachten dat die **betrouwbaar**

functioneren. Daarnaast moet onze ICT-voorzieningen voldoende **wendbaar** zijn, zodat wijzigingen (bijvoorbeeld bij nieuwe wetgeving) binnen een redelijke tijd en tegen acceptabele kosten mogelijk zijn.

Zoals gesteld in de uitvoerings- en handhavingsstrategie streeft de Belastingdienst ernaar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst. Dit streven is in de meerjarenvisie vertaald naar strategische prioriteiten, zoals het zekerstellen van een snelle, zorgvuldige en betrouwbare behandeling. Onze IV-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 verbeteren we ons IV-landschap zodat het kan voldoen aan nieuwe eisen en verwachtingen. Verbeteringen zijn in dit informatieplan geordend in vijf IV-verandergebieden: *Implementatie wet- en regelgeving*, *Digitalisering en optimaliseren van het contact met burgers en bedrijven*, *Informatiegestuurd toezicht, handhaving en opsporing*, *Gegevenshuishouding op orde* en *Modernisering*. Naast die vijf verandergebieden is een zesde gebied onderkend dat de randvoorwaardelijke verbetering van de IV-processen en -organisatie omvat.

Hieronder lichten we de verandergebieden toe.

### **Verandergebied 1: Implementatie wet- en regelgeving**

De Belastingdienst past haar processen en systemen voortdurend aan naar aanleiding van nieuwe en wijzigende wet- en regelgeving. Dit betreft niet alleen nationale wetgeving, maar ook richtlijnen en verordeningen vanuit de Europese Unie. Ook jurisprudentie vormt aanleiding om processen en systemen te wijzigen.

Belangrijke prioriteiten binnen dit verandergebied zijn de uitvoering van het Belastingplanpakket, het werkelijk rendement box 3 in de inkomstenbelasting, de voorgenomen wijzigingen in de autobelastingen (betalen naar gebruik), de Wet digitale overheid (Wdo), de Wet open overheid (Woo) en de EU verordening Single Digital Gateway.

In 2022 is het Rijksbreed Cloudbeleid goedgekeurd in de ministerraad. Dit beleid is verder uitgewerkt in het Cloudbeleid Ministerie van Financiën. De Belastingdienst gaat dit beleid implementeren. Het bestaande gebruik en toekomstige gebruik van clouddiensten zal getoetst moeten worden conform dit beleid.

Om optimale uitvoerbaarheid van nieuwe wet- en regelgeving te borgen, geven we er de voorkeur aan dat de Belastingdienst al vroeg wordt aangehaakt bij de ontwikkeling daarvan. En als nieuwe

wetgeving er eenmaal is, is belangrijk dat traceerbaar is hoe de Belastingdienst de regels uitvoert. Daarom werken we aan het verbeteren van de herleidbaarheid tussen wet- en regelgeving en onze onderliggende ICT-systemen.

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

We digitaliseren waar dat een heldere toegevoegde waarde voor burgers, bedrijven en intermediairs heeft en bieden laagdrempelige en hoogwaardige dienstverlening aan, waarbij we uitgaan van vertrouwen en niet van wantrouwen. Voor burgers die geen gebruik wensen te maken van de digitale interactiemogelijkheden blijft de Belastingdienst een alternatief bieden. De dienstverlening via online portalen en het system-to-system kanaal wordt uitgebreid en beter beveiligde toegangs- en machtigingsvoorzieningen worden voor iedereen beschikbaar gemaakt. Daarbij werkt de Belastingdienst samen met andere overheidspartijen: wij maken gebruik van overheidsbrede basisinfrastructuur zoals DigiD, eHerkenning en de Basisregistraties. Ook digitaliseren we onze interne processen. De Belastingdienst onderkent dat een goede aansluiting bij de administratieve processen van ondernemers helpt om administratieve lasten te verminderen en het proces van belastingheffing in één keer goed te laten verlopen. We investeren in het versterken van en aansluiten op die administratieve processen en de software die ondernemers en fiscaal dienstverleners daarbij gebruiken.

### **Verandergebied 3: Informatiegestuurd toezicht, handhaving en opsporing**

Dit verandergebied behelst de digitalisering van de interne processen om medewerkers beter in staat te stellen hun werkzaamheden uit te voeren. We verbeteren de informatievoorziening voor onze kantoor-, toezicht- en opsporingsprocessen. 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 gemeenschappelijke voorzieningen en accepteren dat in sommige toezichtprocessen tijdelijk volstaan wordt met beperktere ICT-ondersteuning zolang die gemeenschappelijke voorzieningen nog niet beschikbaar zijn. Voor opsporing (FIOD) gelden veelal specifieke behoeften die ook specifieke IT-oplossingen vereisen.

### **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. We waarborgen dat wordt voldaan aan de wettelijke eisen, zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO), de archiefwet en de Wet PolitieGegevens (WPG). In de komende jaren worden alle bedrijfsprocessen van de Belastingdienst getoetst op compliance. Waar nodig zullen maatregelen worden genomen.

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.

De Belastingdienst kent een zeer hoog belang toe aan de beveiliging van haar gegevens. Risico's ten aanzien van bijvoorbeeld cybercrime nemen voortdurend toe. We werken continu aan maatregelen om de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de informatie die we verwerken te borgen. Dit vergt in toenemende mate investeringen en opbouw van kennis.

Het nieuwe rijks-cloudbeleid geeft ruimte om gegevens niet alleen in ons eigen datacenter te verwerken, maar ook in de cloud. Dat biedt

mogelijkheden, maar brengt ook nieuwe aandachtspunten op het gebied van beveiliging en privacybescherming met zich mee. De Belastingdienst toetst de inzet van een clouddienst expliciet aan het geldende cloudbeleid.

### **Verandergebied 5: Modernisering ICT**

Dit verandergebied richt zich op het moderniseren van ICT-systemen waarvan de continuïteit in het geding is door veroudering van technologie of uitstroom van kennis, en op het verhogen van de wendbaarheid van ICT-voorzieningen die nu onvoldoende aanpasbaar zijn aan nieuwe eisen met name vanuit wetgeving. Bij het moderniseren van deze systemen kiezen we voor toekomstbestendige technologie en architectuurprincipes en borgen we dat Life Cycle Management (LCM) goed wordt ingeregeld zodat we achterstallig onderhoud in de toekomst zoveel mogelijk voorkomen. Door investeringen in dit verandergebied heeft De Belastingdienst het percentage ICT-systemen met achterstallig onderhoud tussen 2018 en 2022 teruggebracht van meer dan 50% naar 26%. Inspanningen richten zich de komende jaren vooral op het vervangen van een aantal grote heffingssystemen.

Door te moderniseren streven we naar een reductie van de beheer- en onderhoudslast en verbetering van de wendbaarheid, waardoor 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.

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 dragen bij aan een hoge beschikbaarheid, bedrijfscontinuïteit (BCM), informatiebeveiliging, schaalbaarheid en kosteneffectiviteit.

### **Randvoorwaarde: IV-processen en -organisatie op orde**

De vijf verandergebieden omvatten alle iv-verbeteringen die nodig zijn om de strategische prioriteiten uit de meerjarenvizie van de Belastingdienst te realiseren. Randvoorwaarde is dat ook de iv-processen en -organisatie op orde zijn. Onze productiviteit, de snelheid waarmee we ontwikkelen, moet omhoog en ook de wendbaarheid, de mate van flexibiliteit om wijzingen door te voeren, moet verbeterd worden. Dit vraagt om een andere aanpak. In de afgelopen jaren heeft het iv-verbeterprogramma de basis gelegd voor diverse verbeteringen naar aanleiding van aanbevelingen van onder andere het Adviescollege ICT-toetsing, de doorlichting van de iv-uitvoeringsorganisatie door EY, het onderzoek door KPMG naar de volwassenheid van het portfolioproces en de hardheid van de cijfers die daarin worden gebruikt. In 2023 is het Integraal Transformatieplan gestart om de resultaten van het iv-verbeterprogramma binnen de gehele Belastingdienst in samenhang werkend te krijgen.

## **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 en beheersing van iv-projecten. Zo stellen we zeker dat ons iv-landschap zich ontwikkelt in lijn met onze strategische prioriteiten. Architecturen zijn erop gericht om maakbare oplossingen te bieden voor business-vraagstukken.

Voor een goede bestuurbaarheid hebben we ons iv-landschap opgedeeld in 15 domeinen<sup>1</sup>. Ieder domein richt een deel van onze bedrijfsprocessen in, en zorgt voor de ontwikkeling en het onderhoud van de ICT-voorzieningen die daarin nodig zijn. Voor een domein is een (lijn)directeur verantwoordelijk. Voor ieder domein wordt een domeinarchitectuur gemaakt die inzicht geeft in de huidige inrichting, 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 vormen de basis van onze iv-projectenportfolio.

De Belastingdienst realiseert jaarlijks een zeer omvangrijk portfolio aan iv-projecten. Er zijn altijd meer iv-veranderwensen, dan capaciteit en

---

<sup>1</sup> Domeinen worden bestuurd door ketens.

middelen om die projecten uit te voeren. In het portfolioproces wordt bepaald welke projecten wanneer uitgevoerd worden. Daarbij vindt afstemming plaats tussen opdrachtgever, opdrachtnemer, eigenaar en de politiek verantwoordelijken. De keuzes moeten aansluiten op onze strategische doelstellingen, onze operationele mogelijkheden en ook op de politiek-bestuurlijke actualiteit. We werken in het portfolioproces vanaf 2023 met een vijfjaars strategische planning (meerjarenportfolio). In het meerjarenportfolio van de Belastingdienst worden de volgende uitgangspunten gehanteerd voor de prioritering:

- Burgers, bedrijven en intermediairs verwachten en hebben recht op snelle behandeling, zorgvuldigheid, juistheid en professionaliteit. Hieraan wordt een grote bijdrage geleverd, direct en indirect, via onze massale processen. We starten dan ook met verdere automatisering en digitalisering van de processen met de meest toegevoegde waarde voor burgers, bedrijven en intermediairs.
  - Bovendien vraagt zorgvuldigheid dat onze voorzieningen, processen en gegevensverwerking voldoen aan de wettelijke vereisten, dat geldt voor de AVG, BIO en archiefwet.
  - Bovenstaande is uitgangspunt voor de prioritering van onze portfolio en draagt in belangrijke mate bij aan strategische doelstellingen van de Belastingdienst, zoals beschreven in de meerjarenvisie: snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling, deskundige en persoonlijke ondersteuning, effectief toezicht en handhaving, wendbare en toekomstbestendige organisatie.
- Dit naast de af te spreken ruimte voor ontwikkelingen t.b.v. nieuwe of aangepaste wetgeving.

Daarbij wordt er prioriteit gegeven aan initiatieven die bijdragen aan 1 of meer van onderstaande perspectieven:

- Processen digitaliseren of verbeteren, met focus op massale processen en heldere toegevoegde waarde voor de burgers, bedrijven en intermediairs. We helpen bijvoorbeeld burgers en bedrijven om informatie snel in één keer goed aan te leveren. We verminderen de druk op de Belastingtelefoon en vergroten de bereikbaarheid door informatie ook digitaal beschikbaar te maken.
- De wendbaarheid vergroten van ICT-systemen die nu onvoldoende aanpasbaar zijn aan nieuwe eisen, met name vanuit wetgeving. Daarmee zorgen we voorbereid zijn op de nieuwe wetgeving die in de toekomst op ons afkomt en die sneller kunnen verwerken.
- Waarborgen dat de basis op orde is. We zorgen dat onze processen en IT-voorzieningen voldoen aan wettelijke vereisten, zoals uit de AVG, BIO en Archiefwet. We zorgen dat onze AO/IC op orde is en dat we op een beheerste manier omgaan met de gegevens die we verwerken. Hier moeten burgers, bedrijven en intermediairs vanuit kunnen gaan. Daarbij kan niet alles tegelijk en geven we prioriteit aan de initiatieven / onderdelen die de belangrijkste risico's mitigeren.
- ICT-voorzieningen moderniseren waarvan de continuïteit in het geding is door veroudering van technologie of de uitstroom van kennis. We geven prioriteit aan de ICT-systemen waarvoor de risico's ten aanzien



van onze dienstverlening het grootst zijn.

Dit betekent dat andere initiatieven later in de planning worden opgenomen.

### **Financiering**

De inspanningen voor de uitvoering van het informatieplan vallen zowel bij de business als de iv-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 worden, zoals hiervoor aangegeven, keuzes gemaakt o.b.v. vastgestelde criteria wat leidt tot een meerjarenplanning waarin o.b.v. de prioriteit initiatieven worden uitgezet in de tijd.

### **Personeel IV-organisatie**

Om aan de toekomstige (en huidige) vraag te kunnen voldoen is werven topprioriteit. Marktontwikkelingen laten zien dat het aantrekken van nieuw personeel met de juiste kennis en ervaring 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. Daarnaast wordt een beroep gedaan op medewerkers van de uitvoering die een bijdrage moeten leveren aan de voortbrenging

van processen en ICT-voorzieningen. Ook daar is er een krapte aan capaciteit. De knelpunten zullen komend jaar in beeld worden gebracht waarna op basis van het inzicht meerjarig gepland kan worden en maatregelen worden genomen. Modernisering van ons iv-landschap draagt op de lange termijn bij aan het verlagen van de onderhoudslast, waardoor ruimte ontstaat om een bijdrage te leveren aan het opvangen van de personeelskrapte.



# 1 Inleiding

Binnen de overheid heeft de Belastingdienst de taak eerlijk en zorgvuldig rijksbelastingen en premies te heffen en te innen. Daarmee dragen we bij aan een financieel gezond Nederland. De Belastingdienst wil dat mensen zoveel mogelijk uit zichzelf hun verplichtingen nakomen. Zonder kostbare, dwingende acties. De meeste burgers en bedrijven doen netjes belastingaangifte en betalen belasting. Daarom richten wij ons met onze uitvoering- en handhavingsstrategie meer op het voorkomen van fouten dan op het achteraf corrigeren van aangiften. Tevens leveren we een bijdrage aan het beschermen van de samenleving tegen ondermijnende criminaliteit.

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 zonder tussenkomst van mensen verwerkt door onze ICT-systemen. De systemen van de Belastingdienst bedienen meer dan 13 miljoen burgers, ruim 2 miljoen ondernemingen en circa 25.000 medewerkers. Zij verwerken 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 zijn er trots op dat het overgrote deel van onze systemen ongestoord functioneert en het burgers en bedrijven steeds gemakkelijker maakt om aan hun verplichtingen te voldoen.





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 iv-projectenportfolio jaarlijks tientallen kleinere en grotere wetswijzingen. Onze ICT-systemen werken met een zeer hoge betrouwbaarheid. Aan het begin van de coronacrisis was de iv-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 iv 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 iv-landschap en de inzet van moderne technologie; een forse operatie waarbij de winkel ook nog eens volledig openblijft.

De stevige kritiek is er ook. We hebben ondanks alle inspanningen nog te maken met verouderde systemen, het tempo van de vernieuwing ligt te laag in vergelijking met benchmarks en een deel van de 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 gerichter 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 iv-landschap weerspiegelt die complexiteit. Wanneer de complexiteit van wetgeving toeneemt, groeien ook de kosten en complexiteit van de iv. 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, bedrijven en intermediairs mogen van ons verwachten dat we helder communiceren. Op de persoon of het bedrijf afgestemd, 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 mogen verwachten dat we transparant zijn in onze iv-prestaties en dat managementinformatie tijdig en juist is. Medewerkers – die met al die systemen werken – mogen verwachten dat de werkplek niet alleen beschikbaar is, maar ook modern en passend bij de taken die zij uitvoeren.

De Belastingdienst voert steeds meer taken, ook toezichttaken, zo efficiënt mogelijk uit door deze te automatiseren in een massaal proces. Deze massale processen vormen het hart van onze uitvoering en genereren het grootste deel van de inkomstenstroom van de Nederlandse overheid. De continuïteit ervan is essentieel. Tegelijkertijd is het nodig dat de Belastingdienst persoonlijke aandacht besteedt aan wat burgers, bedrijven en intermediairs nodig hebben. Tussen de massaliteit en de noodzakelijke persoonlijke aandacht zit een spanningsveld. Daarom hanteren we het motto: massaal waar het kan en persoonlijk waar het moet.



De diversiteit van het iv-landschap van de Belastingdienst is groot. De eisen die diverse processen stellen aan de iv zijn dan ook heel verschillend. Massale verwerking vraagt andere ICT-ondersteuning dan individueel toezicht. En de opsporingsprocessen vragen andere maatregelen op het gebied informatiebeveiliging dan de processen voor dienstverlening.

De Belastingdienst gebruikt ruim 900 applicaties<sup>2</sup>. Samen omvatten de applicaties van de Belastingdienst 'meer dan 350.000 functiepunten<sup>3</sup>. Dat is vergelijkbaar met het iv-landschap van een grote bank.

De ICT-ontwikkelingen in onze omgeving gaan razendsnel. Clouddiensten, container-technologie, service oriented architectuur, low code, open source, blockchain, internet-of-things, artificial intelligence, kwantumtechnologie 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.

Dit informatieplan geeft richting aan en inzicht in de strategische keuzes die de Belastingdienst maakt om te borgen dat zijn iv in de toekomst kan voldoen aan de verwachtingen van politiek en maatschappij. Het informatieplan is bedoeld voor belanghebbenden binnen en buiten de Belastingdienst. Het is opgesteld op basis van de uitvoerings- en handhavingsstrategie, de meerjarenvisie Belastingdienst 2020-2025 en de I-Strategie Rijk 2021-2025. Het informatieplan wordt jaarlijks

---

<sup>2</sup> Applicaties op het analytics platform en technische infrastructurele componenten vallen buiten deze telling.

<sup>3</sup> Een functiepunt is een objectieve maat om de omvang van ICT-functionaliteit te meten.

uitgebracht. Zo kunnen we het informatieplan steeds bijstellen met de actuele wensen vanuit de politiek en de maatschappij, de mee- en tegenvallers in de projectuitvoering en de nieuwe ontwikkelingen op iv-gebied. Op deze manier kunnen we inspelen op de dynamische wereld waarin we onze taken uitvoeren.

Om de aansturing te versterken zijn Douane en Toeslagen ontvlochten van de Belastingdienst en als zelfstandige directoraten-generaal binnen het ministerie van Financiën gepositioneerd. Net als de Belastingdienst en het beleidsdepartement stellen Toeslagen en Douane een eigen informatieplan op. Op iv-gebied blijven diverse raakvlakken met de Belastingdienst bestaan. Die zijn benoemd in dit informatieplan.



## 2 Visie, strategie en veranderambitie

## 2.1 Visie op IV

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, bedrijven en intermediairs begrijpen waar ze aan toe zijn en streven er proactief naar fouten zoveel mogelijk te voorkomen. 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. In onze primaire processen worden grote hoeveelheden informatie verwerkt. 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. Een goed functionerend iv-landschap, bestaande uit informatieverwerkende processen en ondersteunende ICT-voorzieningen, is voor de Belastingdienst van vitaal belang.

Om de processen van de Belastingdienst optimaal te ondersteunen, staat in onze visie op iv de continuïteit voorop. Zowel de rijksoverheid als miljoenen burgers, bedrijven en intermediairs zijn ervan afhankelijk. Zij mogen verwachten dat onze iv **betrouwbaar** functioneert. Als zich verstoringen voordoen moeten die snel opgelost worden. Onze iv moet veilig zijn, want de Belastingdienst verwerkt grote hoeveelheden vertrouwelijke informatie. De Belastingdienst wil in navolging van het klimaatakkoord met het eigen handelen een bijdrage leveren aan de verduurzaming van Nederland. Dit doet de Belastingdienst door in de eigen bedrijfsvoering en inkoop duurzame en toekomstgerichte oplossingen toe te passen. Onze iv moet daarom ook duurzaam zijn, zodat we het gebruik van grondstoffen en energie beperken en productieketens stimuleren waarin de arbeidsomstandigheden en – participatie geborgd zijn.

Van de Belastingdienst mag bovendien worden verwacht dat hij een betrouwbare indicatie afgeeft van de doorlooptijd en de kosten van iv-wijzigingen. Dat vraagt niet alleen om een iv-landschap dat op orde is, maar ook om een iv-organisatie die in staat is dit landschap adequaat te besturen en verder te ontwikkelen.

Daarnaast moeten onze ICT-voorzieningen voldoende **wendbaar** (flexibel) zijn. We streven ernaar nieuwe wensen en eisen binnen een redelijke tijd



te kunnen verwerken in ons iv-landschap. Wat redelijk is, wordt bepaald door de complexiteit van de gevraagde wijziging. Daarbij beseffen we dat het zelfs in een modern iv-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. Alleen als zij ondersteund worden met adequate informatievoorziening, kunnen ze hun werk goed uitvoeren.

## 2.2 IV-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. Dit streven ligt vast in onze uitvoerings- en handhavingsstrategie<sup>4</sup>.

Daaraan geven we invulling door:

- een omgeving te creëren waarin het maken van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen
- het burgers en bedrijven gemakkelijk te maken goede aangiften en aanvragen te doen

---

<sup>4</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/01/31/uitvoerings-en-handhavingsstrategie-belastingdienst-januari-2022>

- de mate en intensiteit van ons toezicht af te stemmen op het gedrag van burgers en bedrijven
- naleving af te dwingen als burgers en bedrijven regels bewust niet willen naleven of frauderen.

De Belastingdienst heeft te maken met verschillende burgers en bedrijven, met verschillende behoeften en verschillende gedragingen bij het naleven van (fiscale) regels. Hij deelt daarom ten behoeve van de handhaving en de werkbaarheid het totale bestand van burgers en bedrijven op in groepen met samenhangende kenmerken (segmenten en doelgroepen). Zo onderkent de Belastingdienst dat burgers soms een andere benadering verlangen dan MKB'ers of grote ondernemingen.

Om de komende jaren richting te geven aan onze organisatie zijn de ambities vertaald naar een aantal strategische prioriteiten in de meerjarenvisie:

- **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 iv-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 iv-verandergebieden en een randvoorwaarde: zie Figuur 1.

Figuur 1. Vijf iv-verandergebieden en een randvoorwaarde



Samen dekken de vijf verandergebieden af wat in ons iv-landschap moet veranderen om de strategische prioriteiten van de Belastingdienst te realiseren. Deze veranderingen in het iv-landschap vergen ook verbeteringen in de iv-processen en -organisatie. Onder meer om de voorspelbaarheid te verhogen en de beheersing te vergroten.

Verbeteringen op het gebied van de iv-processen en -organisatie zijn een randvoorwaarde voor de andere 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 in verandergebied 2 (digitalisering) en 3 (informatiegestuurd toezicht) mogelijk te maken.

De verandergebieden en de randvoorwaarde worden hieronder toegelicht.

### 2.2.1 Verandergebied 1: Implementatie wet- en regelgeving

#### Toekomstbeeld 2028

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 iv-oplossing.

De iv 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. Cruciaal is 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 iv-perspectief optimaal uitvoerbaar is.

We maken bij de implementatie van wet- en regelgeving steeds meer gebruik van een vernieuwde werkwijze genaamd *wendbare wetsuitvoering*. 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 beter verantwoording afleggen over de beslissingen die we nemen en beter inzicht geven in welke gegevens we verwerken van burgers en bedrijven. Het toepassen van *wendbare wetsuitvoering* stelt niet alleen eisen aan de iv 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 nieuwe werkwijze. Een stap om uitvoering en beleid in een zo vroeg mogelijk stadium bij elkaar te krijgen. Samenwerking tussen juristen, ICT'ers, materiedeskundigen en andere relevante specialisten is essentieel voor succesvolle automatisering van de bedrijfsprocessen van de Belastingdienst. Hiermee sluiten we aan op het thema begrijpelijke en uitvoerbare wetgeving van de overheidsbrede beweging WaU (Werk aan Uitvoering). Deze beweging adviseert een aanpak waarbij multidisciplinair gewerkt wordt aan noodzakelijke wet- en regelgeving die begrijpelijk en doenlijk is voor de burger en ondernemer en werkbaar voor de uitvoering.

Belangrijke wetgevende ontwikkelingen die de komende jaren impact zullen hebben op de iv van de Belastingdienst zijn: het verwerken van de gevolgen van het arrest van de Hoge Raad over het huidige stelsel van box 3, het heffen over het werkelijk vermogensrendement in box 3,

en de inzet van nieuwe fiscale maatregelen op het terrein van klimaat zoals het betalen naar gebruik voor automobilititeit. Daarnaast dient de iv rekening te houden met de stappen die door het kabinet zullen worden gezet om invulling te geven aan de ambitie om het belastingstelsel te vereenvoudigen en te hervormen en met de Wet digitale overheid (Wdo), de Wet open overheid (Woo) en de EU verordening Single Digital Gateway.

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

### Toekomstbeeld 2028

We digitaliseren om burgers, bedrijven en intermediairs maximaal te ondersteunen. We streven naar laagdrempelige en hoogwaardige dienstverlening, waarbij we uitgaan van vertrouwen en niet van wantrouwen<sup>5</sup>. Voor burgers die geen gebruik wensen te maken van de digitale interactiemogelijkheden blijft de Belastingdienst een alternatief bieden.

Onze dienstverlening moet (conform de visie op dienstverlening) passend, overzichtelijk, respectvol, eigentijds en betrouwbaar zijn. We denken en handelen vanuit het perspectief van burgers, bedrijven en intermediairs in plaats van primair vanuit belastingmiddelen en onderliggende processen.

---

<sup>5</sup> [Kamerbrief hoofdlijnen beleid voor digitalisering](#), thema digitale overheid

Het digitale contact met burgers, bedrijven en intermediairs is in 2028 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, bedrijven en intermediairs stabiel, veiliger en gebruikersvriendelijker te maken. Daarbij maken we gebruik van de mogelijkheden die analytics biedt 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. We stroomlijnen de gegevensuitwisseling met boekhoud-, salaris- en fiscale pakketten om (vermijdbare) fouten vooraan in het proces te voorkomen bij bijvoorbeeld het aangifte doen en betalen, en het toezicht achteraf te verminderen. De Belastingdienst onderkent dat een goede aansluiting bij de administratieve processen van ondernemers helpt om administratieve lasten te verminderen en het proces van belastingheffing in één keer goed te laten verlopen. We investeren in het versterken van en aansluiten op die administratieve processen en de software die ondernemers en fiscaal dienstverleners daarbij gebruiken.

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. 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 is een groot deel van de formulieren digitaal beschikbaar. Onze doelstelling is om in 2026 alle binnenkomende formulieren te hebben gedigitaliseerd. In 2028 zullen nagenoeg alle ontvangen en verzonden berichten via portalen en system-to-system raadpleegbaar zijn. 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 op termijn voor alle grote processen statusinformatie en digitale dossiers beschikbaar te stellen en daarbij helder te maken of en wanneer actie van de burger of het bedrijf verwacht wordt. We starten met het bezwaar-proces. 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, bedrijven en intermediairs kunnen realiseren. We doen experimenten met innovatieve processen waarbij de heffing van de belasting nog meer in de actualiteit plaats vindt: realtime heffen.

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 actief mee aan die basisinfrastructuur onder de regie van de Minister van Binnenlandse Zaken. 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. We sluiten aan bij de Europese eIDAS afspraken (Electronic Identities and Trust Services), waaronder het accepteren van Europees erkende inlogmiddelen in onze digitale dienstverlening. En we bereiden ons voor op de komst van de Europese Digitale Identiteit, waarbij burgers en bedrijven kunnen kiezen uit verschillende digitale portefeuilles (wallets) voor het opslaan en tonen van hun identiteitsdocumenten. Alle portalen zullen in 2028 op het generieke fundament voor toegangsmanagement zijn aangesloten.

In het kader van Persoonlijke Hulp op maat is in 2028 o.a. contact via (Live)chat en videobellen mogelijk, kunnen burgers, ondernemers en intermediairs aangeven dat ze teruggebeld willen worden, en kunnen medewerkers meekijken op het scherm van de klant. Ook zal de werklust van de BelastingTelefoon beter verdeeld kunnen worden, door het terugbellen te verbeteren.

Soms vragen we actief om doorontwikkeling van specifieke overheidsbrede voorzieningen als we als Belastingdienst een

specifieke behoefte hebben. Dat speelt bijvoorbeeld bij de EU BTW eCommerce regeling: ook bedrijven die die niet ingeschreven zijn in het handelsregister moeten gebruik kunnen maken van die regeling, en moeten dus kunnen beschikken over een digitaal authenticatiemiddel.

### 2.2.3 Verandergebied 3: Informatiegestuurd toezicht, handhaving en opsporing

#### Toekomstbeeld 2028

Dit verandergebied behelst de digitalisering van de interne processen om medewerkers beter in staat te stellen hun werkzaamheden uit te voeren. We streven er naar dat in 2028 gemeenschappelijke toekomstbestendige IT-voorzieningen voor de ondersteuning van kantoor-, toezicht- en opsporingsprocessen beschikbaar zijn. Dit betreft bijvoorbeeld een klantbeeld-oplossing die relevante gegevens over een burger of bedrijf in één overzicht bij elkaar brengt, een voorziening om regie en prioritering van werk mogelijk te maken, en een voorziening waarmee een dossier kan worden bijgehouden van alle documenten die bij een zaak horen. Deze gemeenschappelijke voorzieningen worden ingezet in processen zoals de afhandeling van bezwaren. Ook toepassing in andere kantoor- en toezichtprocessen is opgepakt. , Daarmee wordt een bijdrage 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

De Belastingdienst geeft de voorkeur aan het voorkomen van fouten vooraan in het proces, boven het uitoefenen van toezicht achteraf. Controles die al vroegtijdig in de keten plaatsvinden, bijvoorbeeld (via accountantsverklaringen, auditing, due diligence, gecertificeerde kassa's etc.) beperken de fiscale risico's. Desondanks zal het houden van toezicht altijd een belangrijke taak van de Belastingdienst blijven.



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 IV ondersteunen we de ambitie om informatiegestuurd toezicht te realiseren door medewerkers uit te rusten met een digitale werkruimte die alle noodzakelijke 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. Het beschikken over complete en actuele klantbeelden stelt medewerkers in staat om in het toezicht en de dienstverlening meer persoonlijke aandacht te geven aan burgers en bedrijven, en op deze manier een bijdrage te leveren aan de menselijke maat.

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, maakt de Belastingdienst wendbaar en stelt ons in staat om conform de uitvoerings- en handhavingsstrategie onze processen af te stemmen op de verschillende segmenten en doelgroepen. 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. Dat maakt ook betere externe verantwoording over onze prestaties mogelijk.

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<sup>6</sup> te behalen zoals toegezegd aan de Tweede Kamer. Inmiddels wordt voor diverse belastingmiddelen een risicomodel gebruikt om geautomatiseerd zaken voor behandeling te selecteren.

Ook voor de opsporingsprocessen verbeteren en vernieuwen we de ICT-voorzieningen. Voor deze voorzieningen is werken in de actualiteit van belang evenals snelheid en flexibiliteit bij de aanschaf/ontwikkeling. Voor opsporing (FIOD) gelden veelal specifieke behoeften die ook specifieke IT-oplossingen vereisen.

Inmiddels worden binnen de Belastingdienst de eerste ervaringen opgedaan met het toepassen van artificiële intelligentie en machine learning (ML) voor toezicht. Deze toepassingen zijn altijd ondersteunend aan de medewerker en leiden nooit tot geautomatiseerde

besluitvorming. Het gaat hier onder meer om snel en makkelijk relevante informatie te herkennen in documenten.

Waar mogelijk gaan we meer gebruik maken van innovatieve toepassingen zoals natural language processing (NLP) in kennismodellen en voor classificering van e-mails en bezwaarschriften en machine learning bij analyse van patronen ter verbetering van het toezicht.

#### 2.2.4 Verandergebied 4: Gegevenshuishouding op orde

##### Toekomstbeeld 2028

Gegevens vormen de basis voor een efficiënte en effectieve uitvoering van de taken van de Belastingdienst. De Belastingdienst heeft de plicht zorgvuldig, verantwoord en transparant om te gaan met die gegevens. 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, digitale

---

6 De prestatie-indicatoren van de Belastingdienst zijn weergegeven in de bijlagen van [het Jaarplan](#).

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. Dat stelt ons in staat om burgers, bedrijven, medewerkers, pers en politiek van betrouwbare gegevens te voorzien en te zorgen dat archiefwaardige gegevens duurzaam beschikbaar blijven.

We borgen dat al onze gegevensverwerkingen (het verzamelen, opslaan, toepassen, eventueel doorleveren, archiveren en verwijderen) volledig voldoen aan de geldende wettelijke eisen en door de overheid vastgestelde kaders. Dat geldt dus zowel voor geautomatiseerde verwerkingen die via applicaties verlopen als voor verwerkingen die medewerkers handmatig uitvoeren. Specifieke aandacht gaat uit naar gegevens die verwerkt worden in selectie-instrumenten. Daarvoor heeft de Belastingdienst een waarborgenkader ontwikkeld. Het is namelijk van groot belang dat selectie-instrumenten aantoonbaar rechtmatig zijn en dat we transparant zijn over de inzet, werking en (mogelijke) effecten van selectie-instrumenten.

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.

De POK (Parlementaire Ondervragingscommissie 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.

Daarbij sluiten we aan bij de actielijnen van het rijksbrede actieplan Open op Orde:

- 1 Professionals & informatiebeheer: Er zijn voldoende professionals en management & medewerkers voelen zich verantwoordelijk.
- 2 Volume & aard van de informatie: Informatie is duurzaam toegankelijk en voldoet aan de richtlijnen
- 3 Informatiesystemen: Informatiesystemen ondersteunen bij de informatiehuishouding en werkprocessen.
- 4 Bestuur en naleving: Er is heldere sturing op de informatiehuishouding.
- 5 Informatievoorziening en politiek ambtelijke verhoudingen: Het organiseren van alle vormen van informatievoorziening naar de maatschappelijke doelgroepen in overeenstemming met de wet- en regelgeving op gebied van openbaarmaking.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Actielijn 5 is toegevoegd door het ministerie van Financiën

De Belastingdienst heeft de ambitie de informatiehuishouding op orde te hebben in 2026. Daartoe sturen we onder andere op de implementatie van de Wet open overheid (Woo), de implementatie van de nieuwe Archiefwet, de realisatie van een generiek platform voor document- en archiefbeheer (GDA) en een content service platform voor de beleids- en ondersteunende processen (vervanging Digidoc).

De Belastingdienst heeft (in lijn met rijksbrede afspraken) een Chief Data Officer (CDO) die erop stuit dat efficiënt en verantwoord wordt omgegaan met gegevens. Deze CDO richt een datamanagementorganisatie in, waarin taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder zijn voor elke set van gegevens. De CDO stelt beleid, kaders, richtlijnen op en doet verbetervoorstellen voor de gehele levenscyclus (van creatie tot vernietiging) van gegevens.

### **Informatiebeveiliging 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. Dit betekent dat de Belastingdienst zorgvuldig moet omgaan met gegevens die zij nodig heeft van belastingplichtigen en ketenpartners voor haar uitvoeringstaken. Vanuit wetgeving, regelgeving en beleid worden eisen gesteld aan de wijze waarop deze zorgvuldigheid geborgd moet worden. Denk aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO), de Archiefwet, de Wet Open Overheid (Woo) en Wet PolitieGegevens (WPG). Uit verschillende

onderzoeksrapporten is gebleken dat de Belastingdienst niet volledig compliant is aan reeds geldende wetgeving, regelgeving en beleid. In de komende jaren worden alle bedrijfsprocessen van de Belastingdienst getoetst op compliantie. Waar nodig zullen maatregelen worden genomen.

Wet- en regelgeving op het gebied van informatiebeveiliging ontwikkelt zich ondertussen verder. In Europa is in 2023 de Network and Information Security 2 (NIS 2) Directive en de Critical Entities Resilience Directive (CER) aangenomen. Op 17 oktober 2024 moeten deze richtlijnen opgenomen zijn in nationale wetgeving. In 2023/2024 wordt een geactualiseerde versie van de BIO verwacht waarin o.a. de in 2022 geactualiseerde ISO 27002:2022 is verwerkt. De Belastingdienst zal moeten borgen dat zij aan de nieuwe eisen kan voldoen.

Uit de jaarlijks gepubliceerde dreigingsbeelden van o.a. het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC), de Nationaal Coördinator Terrorisme en Veiligheid (NCTV) en de Algemene Inlichtingen- en VeiligheidsDienst (AIVD), en de analyse daarop in de Belastingdienst context, wordt duidelijk dat het dreigingslandschap complexer en groter wordt.

Het beschermen tegen dreigingsactoren, die geavanceerde aanvallen kunnen uitvoeren, is een strijd waarbij incidenten niet te voorkomen zijn. Om de omvang van en het aantal incidenten te beperken, borgt de Belastingdienst de waakzaamheid en weerbaarheid tegen dergelijke actoren.

### 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:

- In aansluiting op het thema de basis op orde met informatiehuishouding uit de I-strategie Rijk 2021-2025 brengen we aan de hand van een meerjarig actieplan de digitale informatiehuishouding van de Belastingdienst op orde door het beheer van documenten en dossiers en het archiefbeheer te verbeteren in onze primaire, besturende en ondersteunende 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.
- We zorgen 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 gegarandeerd wordt en de betekenis en kwaliteit van gegevens beter inzichtelijk worden.
- We 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. Daartoe worden ook de ICT-systemen voor document- en archiefbeheer gemoderniseerd.
- We borgen dat de verwerking van (persoons)gegevens door de bedrijfsprocessen van de Belastingdienst en de ondersteunende ICT-systemen in opzet, bestaan en werking voldoen aan de eisen uit 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.
- 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.
- De volgende processen worden verbeterd: Governance Risk and Compliance-processen (GRC), incidentmanagement, crisismanagement en business continuity management. Er zal meer aandacht zijn voor het veilig kunnen samenwerken met externe partijen en compliance van ketenpartners en leveranciers.
- Daarnaast zal de toegangsarchitectuur voor medewerkers herijkt worden

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, bedrijven en intermediairs.

### **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 een betrouwbaar (juist, tijdig en volledig) beeld geeft van het presteren van de Belastingdienst 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 het verplichtingenbeheer.

### **2.2.5 Verandergebied 5: Modernisering**

#### **Toekomstbeeld 2028**

Het overgrote deel van het achterstallig onderhoud in ICT-systemen is opgelost. Ook de grote heffingssystemen voor de omzetbelasting, loonbelasting en inkomstenbelasting zijn gemoderniseerd. Daardoor is de continuïteit, ook op langere termijn, geborgd en zijn er weer

ruimere mogelijkheden om wijzigingen (bijvoorbeeld vanuit wet- en regelgeving) door te voeren.

### **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. Soms worden de mogelijkheden daartoe beperkt doordat ICT-systemen technisch verouderd zijn. Daarvan is bijvoorbeeld sprake als ze gebaseerd zijn op verouderde technologie, of op technologie waarvan nog maar beperkt kennis binnen de Belastingdienst aanwezig is. In die gevallen spreken we van technische schuld of achterstallig onderhoud. Het is belangrijk systemen die technische schuld bevatten, te moderniseren. Bij het moderniseren van deze systemen kiezen we voor toekomstbestendige technologie en architectuurprincipes en borgen we dat Life Cycle Management (LCM) goed wordt ingeregeld zodat we achterstallig onderhoud in de toekomst zoveel mogelijk voorkomen. Prioriteit heeft het moderniseren van ICT-systemen waarvan de continuïteit in het geding is door veroudering van technologie of uitstroom van kennis, en het verhogen van de wendbaarheid van ICT-voorzieningen

die nu onvoldoende aanpasbaar zijn aan nieuwe eisen met name vanuit wetgeving.

Waar in 2017 nog meer dan 50% van onze reguliere applicaties een technische schuld had, was dat eind 2022 minder dan 30%. Er zal per situatie bekeken worden of en wanneer verdere terugdringing van de technische schuld noodzakelijk is. In de komende jaren wordt in ieder geval hard gewerkt aan het moderniseren van de heffingssystemen voor de omzet-, loon- en inkomstenbelasting. Daarmee wordt onder andere de verouderde technologie cool:gen uitgefaseerd.

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 toekomstbestendige technologie, verhogen we de wendbaarheid. Ook kiezen we er steeds vaker voor wetgeving te automatiseren met behulp van *business rules*<sup>8</sup>. Het voordeel daarvan is dat aanpassingen sneller kunnen worden doorgevoerd, omdat geen wijzigingen nodig zijn in de broncode van de software.

---

8 Regels (logica) die binnen processen worden uitgevoerd.

Soms combineren we modernisering met vernieuwing: dan vervangen we niet alleen verouderde IT, maar brengen direct functionele verbeteringen aan. Per situatie wordt gezien of combineren van modernisering en vernieuwing op een beheersbare manier mogelijk is.

Waar dat doelmatig is vervangen we nachtelijke stapelverwerking (batch<sup>9</sup>) 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 snel terugkoppeling over ontvangst kunnen geven.

Door te moderniseren streven we naar 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.

---

9 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.



## 2.2.6 Randvoorwaarde: IV-processen en –organisatie op orde

De vijf verandergebieden omvatten alle verbeteringen die nodig zijn in onze processen en ICT-voorzieningen om de strategische prioriteiten van de Belastingdienst te realiseren. Randvoorwaarde voor de realisatie van die verbetering is dat ook de iv-processen en -organisatie op orde zijn, waarin die processen en ICT-voorzieningen worden ontwikkeld en beheerd. Onze productiviteit, de snelheid waarmee we ontwikkelen moet omhoog en ook de wendbaarheid, flexibiliteit om wijzingen door te voeren moeten verbeterd worden. Dit vraagt om een andere aanpak. We gaan breder gebruik maken van een kort-cyclische manier van voortbrengen (“agile”), waardoor nieuwe of gewijzigde processen en systemen na weken of maanden kunnen 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 iv moeten verbeteren, waarbij ieders rollen, verwachtingen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. En tot slot automatiseren we ook delen van het ontwikkelproces waar dat kan.

In de afgelopen jaren is een verbeterprogramma uitgevoerd om invulling te geven aan de meer dan 200 verkregen adviezen en aanbevelingen van onder andere het Adviescollege ICT-toetsing, de doorlichting van de iv-uitvoeringsorganisatie door EY en het onderzoek door KPMG naar de volwassenheid van het portfolioproces 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 iv-verbeterprogramma heeft de iv-uitvoeringsorganisatie en de sturing op de uitvoering van de iv-projecten binnen de Belastingdienst verbeterd, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van een betere rapportage over de voortgang van iv-projecten en een uniforme werkwijze voor het maken van business cases. Vervolgstappen zijn nodig om te borgen dat deze en andere verbeteringen blijvend worden geadopteerd in de organisatie. Daarom werken we in 2023 middels het Integraal Transformatieplan aan de verdere verbetering van de iv voortbrenging. Het doel van deze integrale transformatie is om de iv voortbrenging klantgericht, wendbaar en voorspelbaar te maken. Een optimale samenwerking tussen de uitvoering, de iv en het portfoliomanagement is essentieel om deze doelen te behalen. De integrale transformatie zorgt voor de verdere implementatie binnen de organisatie van verbeteringen die zijn opgezet binnen het iv-verbeterprogramma op gebieden zoals portfoliomanagement, de brede uitrol van de agile werkwijze, BizDevOps<sup>10</sup>, leiderschap en cultuur, rollen, taken en verantwoordelijkheden, automatisering van het ontwikkelproces en het verder terugbrengen van de technische

---

<sup>10</sup> een samenstelling van biz (business; uitvoering), dev (development; ontwikkeling) en ops (operations; beheer), is een manier van software ontwikkeling waarbij de uitvoerings-, ontwikkelings- en beheeractiviteiten worden gekoppeld.

schuld. Binnen veel ketens werkt men inmiddels op een agile werkwijze. De komende tijd zal de transformatie zich met name richten op de aansluiting van deze werkwijze op het meerjarenportfolioproces.

## 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 een toekomstvast en onderhoudbaar iv-landschap. We borgen dat we voldoen aan eisen die gesteld worden op het gebied van privacy, openbaarheid, archivering, digitalisering 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 3 is toegelicht, wordt voor toezicht juist gekozen voor gemeenschappelijke (oftewel: generieke) voorzieningen. Dat is efficiënter en stelt ons in staat om onze processen af te stemmen op de verschillende segmenten en doelgroepen Om vergelijkbare reden 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 iv-landschap. Zo prefereren we hergebruik van oplossingen die voldoen aan gestelde eisen boven de aankoop van nieuwe marktoplossingen en de aankoop van nieuwe marktoplossingen boven het zelf bouwen van een ICT-systeem. Ook hanteren we zoveel als mogelijk actuele marktstandaarden. Op basis van de ICT-sourcingstrategie worden hierbij telkens expliciete en afgewogen keuzes gemaakt. Als we gebruik maken van marktoplossingen, dan doen we dit zoals deze oplossingen bedoeld

zijn met minimale toevoeging van maatwerk. Ons iv-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 op 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 iv-landschap.

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

### 15 domeinen

Voor een goede bestuurbaarheid hebben we ons iv-landschap opgedeeld in 15 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 de processen- en ICT-voorzieningen, 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.

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

Inkomensheffing	Interactie	Generiek kantoor, Toezicht (incl. BKX)	Inning	Gegevens	Analytics	Bedrijfsvoering	Informatievoorziening (IV)
Schenk- en erfbelasting							
Omzetbelasting							
Vennootschapsbelasting							
Loonheffingen							
Autobelastingen							
Overige middelen							
<b>FIOD</b>							

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.



# 3 De strategische veranderingen in de komende jaren

Het onderhoud en de doorontwikkeling van het iv-landschap worden via de domeinen bestuurd. De domeinen 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 2028 beschreven, de strategie die wordt gevolgd om dat toekomstbeeld te realiseren, en het meerjarig perspectief met de veranderingen in de processen- en ICT-voorzieningen die in de planperiode en soms ook daarna zijn voorzien. De toekomstbeelden zijn geen blauwdrukken voor de situatie in 2028. Ze zijn bedoeld om richting te geven aan de veranderingen die de domeinen de komende jaren zullen realiseren. Het tempo van realisatie en daarmee de haalbaarheid van de toekomstbeelden worden regulier gezien in het portfolioproces en dat kan aanleiding geven tot bijstellingen in de tijd.

## 3.1 Middeldomeinen

### 3.1.1 Inkomensheffing

#### **Toekomstbeeld 2028**

Nagenoeg alle interactie voor de inkomensheffing (IH) is digitaal mogelijk. Verouderde onderdelen van het heffingssysteem zijn in belangrijke mate 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.

Hoewel de focus de eerstkomende jaren ligt op het terugbrengen van de technische schuld, is het de verwachting dat aan het einde van de informatieplanperiode er ruimte gaat ontstaan om ook procesverbeteringen door te voeren die ten dienste staan aan zowel de belastingplichtigen als aan de medewerkers in de uitvoeringsdirecties van de Belastingdienst.

### **Strategie**

Vermindering van de technische schuld in het grootste systeem van het domein Inkomensheffing staat voorop. Dat is nodig om de continuïteit op de lange termijn te borgen en om wendbaar te blijven, kijkend naar de jaarlijkse wetswijzigingen die op het domein IH afkomen. Het is noodzakelijk om tijdens de modernisering terughoudend te zijn met wetgeving die impact heeft op systeemonderdelen die nog niet zijn gemoderniseerd. Hoewel de IH gewend is om jaarlijks een bepaald pakket aan wet- en regelgeving te implementeren, geldt de eerstkomende jaren het uitgangspunt om dit pakket niet groter te laten zijn dan het pakket dat gemiddeld gebruikelijk is. Recente ontwikkelingen vanuit de politiek, de wetgeving en diverse HR-arresten zorgen ervoor dat dit uitgangspunt onder druk staat.

### **Meerjarig perspectief tot 2028**

Het iv-landschap van inkomensheffing is gebaseerd op meerdere ontwikkelomgevingen. Eén van deze omgevingen is zodanig verouderd, dat uitfasering noodzakelijk is. Verouderde onderdelen in het grootste ICT-systeem van het domein inkomensheffing worden vervangen. Dit vraagt, gezien de grote omvang, om een meerjarige aanpak. De komende jaren wordt het iv-landschap stapsgewijs verder gemoderniseerd waarbij standaard bouwblokken worden ingezet, bijvoorbeeld voor regelbeheer. Deze inrichting vergroot de wendbaarheid. De ICT-voorziening voor risicodetectie zal worden ontvlochten wat het mogelijk maakt dat risicoregels in een eigen tempo kunnen worden aangepast onafhankelijk van releases van ICT-systemen. Als gevolg van de enorme portefeuille aan wet- en regelgeving, met name veroorzaakt door de recente HR-arresten en het nieuwe stelsel voor box-3, blijft het een uitdaging om eind 2026 een eerste nieuw belastingjaar geheel te ondersteunen met iv-voorzieningen zonder technische schuld.

Daarnaast bereidt de keten inkomensheffing zich voor op toekomstige grote wetgevende trajecten, na de modernisering van de verouderde technische omgeving. Te denken valt aan werkelijk rendement box 3 en gedeformaliseerd werken.

In 2023 is een nieuwe, verkorte variant van de online aangifte, gericht op alleenstaanden in een fiscaal eenvoudige situatie, breed geïmplementeerd.

In de jaren na de modernisering wordt er gekeken of we de focus kunnen leggen op ontwikkelingen die het iv-landschap van inkomensheffing vernieuwen. Enkele voorbeelden:

- Uitbreiding van de verkorte aangifte, zodat ook belastingplichtigen met een fiscaal partner en eenvoudige fiscale situatie deze variant kunnen gebruiken.
- Een verbetering van het voorlopige aanslagproces 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. Hiermee wordt het voor burgers eenvoudiger om een voorlopige aanslag aan te vragen of te wijzigen.
- Het wordt, tot slot, mogelijk om berichten voor de inkomstenbelasting digitaal of op papier te verzenden, afhankelijk van de keuze die een belastingplichtige heeft gemaakt.



### 3.1.2 Schenk- en Erfbelasting

#### Toekomstbeeld 2028

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. De wendbaarheid van het ICT-landschap is in 2028 verder verbeterd.



## **Strategie**

De keten Schenk- en Erfbelastingen heeft noodzakelijk onderhoud en beheerwerk in te halen dat de afgelopen jaren is blijven liggen. Ook is werk nodig om applicaties technisch up-to-date te houden en de wendbaarheid verder te verbeteren.

Bovenstaande onderwerpen vergen een groot deel van de capaciteit. Wetsvoorstellen die een structuuraanpassing zijn kunnen daarna pas worden gerealiseerd.

Daarnaast moet ook tijd worden besteed aan het op orde brengen van de gegevenshuishouding en het borgen van de compliantie met wet- en regelgeving. De papieren en handmatige processen worden verder gedigitaliseerd en geoptimaliseerd en de processen en ICT-ondersteuning voor de risicodetectie en het toezicht worden verbeterd. Beschikbaar krijgen van contra-informatie is daarbij een belangrijk onderwerp. 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 2028**

Met de beweging naar meer wendbaarheid is de verwachting dat er op termijn meer ruimte gaat komen voor vernieuwing & verbetering. Dit is voorzien bij de toezichtprocessen, managementinformatie en digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven.

De komende jaren wordt de interactie met burgers verder gedigitaliseerd waarbij ook aandacht wordt besteed aan voorinvulling. Ook de interne processen zullen verder gedigitaliseerd worden en de IV voor de risicodetectie en het toezicht wordt verbeterd. In de processen voor het uitnodigen tot het doen van aangifte worden nog stappen gezet om de kwaliteit te verhogen (o.a. door meer gebruik van contra-informatie en klantbeelden). Het domein Schenk en Erfbelastingen gaat aansluiten op generieke voorzieningen waaronder het Generiek Bezwaar Proces, de zaakadministratie en het integraal klantbeeld.

Tot het domein Schenk- en Erfbelasting rekenen we ook de processen en de bijbehorende ICT-voorzieningen op het gebied van de Algemeen Nut Beogende Instellingen (ANBI), Natuurschoonwet en de Landinrichtingsrente<sup>11</sup>. 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.

---

<sup>11</sup> De regeling Landinrichtingsrente loopt rond 2040 af en zal dan verdwijnen.

### 3.1.3 Omzetbelasting

#### Toekomstbeeld 2028

Het sterk verouderde kernsysteem van de omzetbelasting, en diverse aanpalende systemen, zijn deels gemoderniseerd. Met de gemoderniseerde systemen kan de continuïteit van het ob-proces weer geborgd worden. Dit is bijvoorbeeld nodig voor wijzigingen ten gevolge van nieuwe (Europese) wetgeving zoals “vat in the Digital Age” (ViDA) wat onder andere eisen stelt aan digitale rapportageverplichtingen voor btw-doeleinden (invoering rond 2028). De nieuwe systemen hebben de randvoorwaarden geschapen om de compliantie beter te kunnen waarborgen, de interactie met ondernemers verder te digitaliseren en de informatiepositie van Belastingdienstmedewerkers te verbeteren. De beheer- en onderhoudslast is teruggebracht. Al met al een forse opgave voor de komende jaren, waarbij het niet is uit te sluiten dat het realiseren van dit toekomstbeeld ook na 2028 zal doorgaan.

#### Strategie

- Het ICT-landschap wordt fundamenteel gemoderniseerd om te kunnen voldoen aan nieuwe nationale en Europese wet- en regelgeving. Oude systemen worden nagenoeg volledig vervangen door nieuwe.
- De voorkeur gaat uit naar inzet van een pakketoplossing uit de markt (buy). Als dat niet haalbaar blijkt, zal gekozen worden voor een zelfbouw-oplossing (make), deels gebaseerd op bouwblokken (halffabricaten) voor procesbesturing en regelbeheer.



- Vanuit e-Commerce zijn reeds een aantal moderne applicatiecomponenten beschikbaar. Indien teruggevallen wordt op de zelfbouw-oplossing, zullen deze deels worden hergebruikt voor andere OB-regelingen.

### **Meerjarig perspectief tot 2028**

Het IV-landschap van de omzetbelasting is sterk verouderd. Het kernsysteem voor de omzetbelasting is inmiddels 40 jaar oud. Door de lastige aanpasbaarheid en de beperkte kennis en documentatie van de werking zijn aanpassingen aan dit verouderde kernsysteem risicovol voor de stabiliteit en daarmee de continuïteit. Deze risico's worden groter naarmate er meer aanpassingen moeten worden verricht. Ook neemt de beschikbare kennis van dit systeem elk jaar verder af. Er zijn maatregelen genomen om een basisniveau van kennis te borgen, en zodoende de grootste risico's te af te dekken, maar modernisering is op korte termijn noodzakelijk. Vrijwel elke (wets-)wijziging die wordt gevraagd levert op dit moment extra continuïteitsrisico's op. 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 in 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 is in 2022 na een onderzoek door McKinsey de keuze gemaakt om dit te doen met behulp van een pakketoplossing uit de markt. Daarvoor is een aanbesteding gestart en de gunning wordt op dit moment voorzien in mei 2024. Daarna start de implementatiefase. Doelstelling is dat tenminste het ICT-systeem van de binnenlandse OB-regeling in 2026 gemoderniseerd is. Daarna worden de andere regelingen (zoals EU BTW Ecommerce en VAT Refund) opgenomen in de pakketoplossing. Gedurende de aanbestedingsfase wanneer er meer details bekend zijn over de te selecteren pakketoplossing kunnen goede inschattingen worden gemaakt over de doorlooptijden.

Als verwerving van een pakketoplossing toch niet haalbaar blijkt, zal worden teruggevallen op zelfbouw, gebaseerd op een moderne architectuur en standaard bouwblokken (halffabricaten) voor procesbesturing en regelbeheer. Voor e-commerce is reeds een aantal moderne applicatiecomponenten ontwikkeld en de ontwikkeling van de kleineondernemersregeling (KOR) 2025 bouwt hierop voort. De ontwikkeling van tijdkritische wetgevende trajecten wordt om de haalbaarheid met zelfbouw gedaan om de aanbesteding en implementatie van de pakketoplossing daarmee niet onnodig te belasten.

### 3.1.4 Vennootschapsbelasting en dividendbelasting

#### Toekomstbeeld 2028

Het iv-landschap van de vennootschapsbelasting is wendbaarder geworden. Het iv-landschap van de dividendbelasting is vergaand gedigitaliseerd. Voor de Wet Bronbelasting en de Wet Minimumbelasting 2024 is een acceptabele ICT-ondersteuning gerealiseerd. Door hergebruik van reeds ontwikkelde applicaties en modules hebben we de kosten voor onderhoud van het iv-landschap van de vennootschapsbelasting verminderd.

#### 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 iv-landschap van de vennootschapsbelasting en op het meewegen van de realiseerbaarheid van de ICT bij de totstandkoming van de wet- en regelgeving. De druk op het portfolio is groot en wordt verder vergroot door het mogelijk invoeren van het European Anti Tax Avoidance Directive (onderdeel 3) en oESO-afspraken over Belastingheffing in de digitale economie (pijler 1) en een minimale winstbelasting (pijler 2).

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 ontdebellen van functionaliteit in systemen en het hergebruik van reeds ontwikkelde applicaties.

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. Na afronding van de digitalisering van de Dividendbelasting zetten we de applicaties ook in voor het uitvoeren van de processen ten behoeve van de Wet Bronbelasting.

#### Meerjarig perspectief tot 2028

De technologie binnen het iv-landschap voor de vennootschapsbelasting is voldoende op orde maar de kennis van één van de programmeertalen neemt de komende jaren af. We zetten in op het verminderen van het gebruik van deze programmeertaal. 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. Daarnaast wordt de dienstverlening voor de vennootschapsbelasting verbeterd door de interactie met bedrijven verder te moderniseren.

De ICT-ondersteuning voor de dividendbelasting is beperkt: een aantal processen wordt nog handmatig en op papier uitgevoerd en de ICT-voorzieningen die er zijn, zijn verouderd, met uitzondering van de ondersteuning voor teruggave-processen. 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 adequate ondersteuning van wetgeving.

Voor de bronbelasting op rente en royalty's wordt gebruikgemaakt van een tijdelijke ICT-ondersteuning. Deze zal worden vervangen door een structurele voorziening, waarbij de resultaten uit het project Digitaliseren Dividendbelasting waar mogelijk worden toegepast.

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

### 3.1.5 Loonheffingen

#### Toekomstbeeld 2028

De verouderde ICT-systemen voor Loonheffingen zijn gemoderniseerd. Hiermee zorgt de Belastingdienst voor de continuïteit van loonbelasting- en premieopbrengsten voor Nederland. En tevens voor de continuïteit van de gegevenslevering in de Loonaangifteketen, waarin de

Belastingdienst, het UWV en het CBS intensief samenwerken vanwege de sterke wederzijdse afhankelijkheid. In de Loonaangifteketen wordt gewerkt aan het verbeteren en optimaliseren van ketenprocessen. We verbeteren het toezicht op de naleving van de wet- en regelgeving door aangiften risicogericht te toetsen.

Kantoormedewerkers zijn uitgerust met verbeterde ICT-systemen en ervaren de voordelen van een op hun werk toegesneden digitale en geïntegreerde werkomgeving. De dienstverlening aan inhoudingsplichtigen en fiscale dienstverleners is verregaand gedigitaliseerd. Jaarlijkse aanpassingen in de wet- en regelgeving worden binnen de gestelde termijnen doorgevoerd.

#### Strategie

De belangrijkste ICT-systemen voor Loonheffingen worden gemoderniseerd. Hierbij wordt in de periode t/m 2026 prioriteit gegeven aan de ICT-systemen die met Cool:Gen zijn ontwikkeld. We zetten in op verbetering van de ondersteuning van de kantoormedewerkers, bijvoorbeeld door de functionaliteit van lokaal ontwikkelde applicaties te integreren in reguliere ICT-systemen en deze lokaal ontwikkelde applicaties buiten gebruik te stellen. Dit draagt bij aan vermindering van complexiteit en verbetering van de continuïteit.

Nadat de ondersteuning voor informatie gestuurd toezicht is ingericht voor de beoordeling van arbeidsrelaties (DBA) en grensoverschrijdende

arbeid (WagwEU) worden de verschillende toezicht werkstromen stapsgewijs geïmplementeerd.

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.

Met de inzet van moderne technologie, generieke voorzieningen en best-practices uit onze omgeving vergroten we onze wendbaarheid zodat verbeteringen en wijzigingen vanuit wet- en regelgeving sneller doorgevoerd kunnen worden.

### **Meerjarig perspectief tot 2028**

Het domein Loonheffingen is volop bezig met de modernisering van het iv-landschap. De moderniseringstrajecten hebben de volle aandacht nodig om de modernisering tijdig te kunnen afronden. Tegelijkertijd wordt van het domein Loonheffingen verwacht dat zij een steeds grotere hoeveelheid wetswijzigingen verwerkt. Er zijn verschillende wijzigingen voorzien in de Wet Tegemoetkomingen Loondomein, de Wet Banenafpraak en mogelijk de Wet Overgang van onderneming (wovon). Daarnaast zorgen de verordening Single Digital Gateway en de wet modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer voor wettelijke kaders voor digitale communicatie met de Belastingdienst. Naar aanleiding van het arrest van de Hoge

Raad met betrekking tot de belastingrente moet er een structurele oplossing gerealiseerd worden.

De moderniseringstrajecten van het domein Loonheffingen leiden de komende jaren tot de volgende resultaten: het vervangen van de werkgeversadministratie door een nieuwe voorziening, het afronden van de modernisering van de applicaties die de processen op het gebied van de fiscale bijtelling voor privégebruik van leaseauto's en bestelauto's ondersteunen, het moderniseren van het systeem dat de verwerking van loonaangiften ondersteunt en de modernisering van een aantal kleinere regelingen. Verder wordt inningsfunctionaliteit ontvlochten en ondergebracht bij het domein Inning en Betalingsverkeer. We hanteren de kaders die volgen uit AVG, B10 en Archiefwet.

### **3.1.6 Autobelastingen**

#### **Toekomstbeeld 2028**

De meeste 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 of S2S-koppelingen 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.

### 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 (MRB) en de belasting van personenauto's en motorrijwielen (BPM). De modernisering en vernieuwing wordt stapsgewijs uitgevoerd. Bij de MRB wordt na elke stap gekeken of een volgende stap nog noodzakelijk is, waarbij zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de nieuwe ontwikkeling voor een 'Betalen naar Gebruik' systeem zoals is opgenomen in het coalitieakkoord (beoogde invoering per 2030).

Voor de belasting zware motorrijtuigen (BZM) is de strategie om de goede werking van het bijbehorende iv-landschap te borgen tot zeker 2026, omdat de BZM met de invoering van de nieuwe vrachtwagenheffing (vwh) waarschijnlijk in 2026 wordt afgeschaft. Na de invoering van de vwh zal het iv-landschap stapsgewijs gesaneerd worden.



### **Meerjarig perspectief tot 2028**

Bij autobelastingen wordt nog veel gebruikgemaakt 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 MRB 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 iv-landschap van autobelastingen was grotendeels gebaseerd op verouderde applicaties. Nieuwe heffingssystemen zijn inmiddels ontwikkeld en worden gefaseerd in gebruik genomen en uitgebreid. Die nieuwe systemen zorgen voor meer wendbaarheid, waardoor voorspelbaarder wijzingen in de wet- en regelgeving kunnen worden doorgevoerd. Voor de inning van autobelastingen wordt met de ingebruikname van de nieuwe systemen gebruik gemaakt van de generieke ICT-voorzieningen en niet meer van auto-specifieke oplossingen. Dat reduceert binnen het autodomein 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 van ontwikkeling van generieke interactie diensten, waaronder het generieke portaal, de digitale formulieren en iv-oplossingen voor elektronisch berichtenverkeer.

Bij de BPM zijn in 2023 de verzoekenprocessen verder gemoderniseerd waaronder de basisvoorziening voor teruggaveverzoeken. Daarnaast zijn er diverse ontwikkelingen op het gebied van wetgeving, met specifiek nog te noemen de afschaffing van de ondernemersvrijstelling voor bestelauto's en de verbeteraanpak op de (handhaving van) parallel import. Ook zien we dat de beschikbare verander- en uitvoeringscapaciteit schaarser is dan beoogd. Deze ontwikkelingen noopten in 2023 tot een herijking van de aanpak en versnelling van de modernisering en digitalisering voor de jaren 2024 en verder.

Bij de MRB draait in 2023 het nieuwe systeem voor de gehele populatie 'vrachtwagens', hierbij is voor deze doelgroep ook de automatische incasso geïmplementeerd. De modernisering wordt in beheerste stappen gecontinueerd en uitgebreid met de houders van motoren en autobussen. In 2024 zal bij positieve voortgang en bijbehorende besluitvorming de laatste groep, zijnde de houders van de personenvoertuigen, worden opgepakt.

Eind 2024 zijn hiermee naar verwachting de meeste oude ICT-systemen van de MRB en een deel van de oude ICT-systemen van de BPM vervangen. Rekening houdend met de nieuwe ontwikkeling voor een 'Betalen naar Gebruik' systeem zoals is genoemd in de kabinetsplannen (beoogde invoering 2030) wordt bij de MRB na elke veranderstap gekeken welke modernisering en vernieuwing nog nodig is.



De technische schuld is in 2023 verlaagd tot ongeveer 21%, waar deze eind 2019 nog circa 70% was. Hierdoor is de continuïteit van het iv-landschap beter geborgd. Dit landschap wordt met het uitzetten van de verouderde delen steeds robuuster gemaakt.

### 3.1.7 Overige Middelen

Het domein Overige Middelen omvat de processen en ICT-ondersteuning voor de belastingmiddelen assurantiebelasting, de bankenbelasting, de belastingen op milieugrondslag, de kansspelbelasting, de mijnbouwwet, de overdrachtsbelasting, de verhuurderheffing de verontreinigingsheffing rijkswateren, de solidariteitsbijdrage en de inframarginale elektriciteitsheffing

#### Toekomstbeeld 2028

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 20%.

#### Strategie

Overige Middelen richt zich op het borgen van de continuïteit van de bestaande processen en het verhogen van de wendbaarheid van het iv-landschap om sneller nieuwe wetgeving te kunnen implementeren.

Dit gebeurt door het digitaliseren van het oude papieren aangifteproces en het realiseren van één generieke applicatie voor de ICT-ondersteuning van de Overige Middelen. Ontwikkelingen zoals de afschaffing van de verhuurderheffing en de nieuwe richtlijn voor de energiebelasting worden hier in meegenomen.

#### Meerjarig perspectief tot 2028

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. Vrijwel alle regelingen van Overige Middelen zullen één voor één in de nieuwe applicatie worden ondergebracht, waarna de oude systemen worden uitgefaseerd.

Inmiddels wordt de eerste iteratie van de generieke applicatie al ingezet ter ondersteuning van de vliegbelasting en maakt deze het in 2023 mogelijk dat bedrijven digitaal aangifte kunnen doen voor de bankenbelasting.

### 3.1.8 FIOD

#### Toekomstbeeld 2028

De FIOD is de opsporingsdienst voor het aanpakken van financiële en fiscale criminaliteit. Om onze visie met betrekking tot de financiële

en fiscale criminaliteitsbestrijding te realiseren, is een belangrijke doelstelling toe te werken naar een wendbare, gedigitaliseerde, datagedreven en intelligence gestuurde organisatie. Op het vlak van iv hecht de FIOD aan voldoende ruimte voor professionals om mee te bewegen vanuit het werk en (mede) de gewenste richting te bepalen.

### Strategie

De samenleving digitaliseert in hoog tempo. Criminaliteit en criminelen bewegen daarin mee. Reactief en bij voorkeur proactief acteren betekent continu vernieuwen: onder andere op het gebied van datagedreven en intelligence gestuurd werken. Anticiperen op wat komen gaat onder meer in het kader van de bestrijding van ondermijning. Dit vraagt voor FIOD en zijn opsporingsactiviteiten een doorlopende vernieuwing en innovatie van de informatievoorziening. Om de continuïteit en het resultaat van het primaire proces te borgen. Sleutelwoorden voor de ICT-voorzieningen zijn robuustheid, wendbaarheid en betrouwbaarheid en dit op peil houden met goed lifecycle management.

### Meerjarig perspectief tot 2028

Met de komst van het Nieuwe Wetboek van Strafvordering verwacht de FIOD behoorlijke veranderingen in het opsporingsproces voor de FIOD; ook op iv gebied.

Bij de doorontwikkeling van de informatievoorziening is met name de samenwerking met de andere (bijzondere) opsporingsdiensten



en partners binnen de strafrechtketen van belang. De FIOD ziet nu en in de toekomst meer (inter)nationale samenwerkingsverbanden ontstaan. Dit betekent naast gegevensuitwisseling ook gezamenlijke gegevensverwerkingen. Er komen steeds meer voor de opsporing relevante databronnen beschikbaar. De uitdaging voor de komende jaren is de verwerving, het beheer, de verwerking en de ontsluiting van grote hoeveelheden data. Daartoe heeft de FIOD voor de komende jaren een visie op data opgesteld. Als voorbeeld: de FIOD-medewerker heeft niet alleen behoefte aan allerlei elders al voorhanden data, ook heeft deze medewerker behoefte aan specifieke ordeningen van gebeurtenissen in de tijd, van geografische bewegingen, de onderlinge relaties van entiteiten, van transacties, de 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.

## 3.2 Generieke domeinen

### 3.2.1 Interactie

#### Toekomstbeeld 2028

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.

#### 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), faciliteren we het doen van transacties en verlenen we persoonlijke hulp aan wie dat nodig heeft. Hiermee geven we invulling aan de missie "Samen met burger, bedrijf en intermediair geven we vorm aan waardevolle interactie, waardoor zij zich geholpen voelen."

Om dit te realiseren richt het domein Interactie zich in 2024-2028 op onderstaande thema's.

- **Voldoen aan wet- en regelgeving**

Binnen dit thema wordt invulling gegeven aan nieuwe wetgeving, met name de Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer

(WMEBV), 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.

- **Eenvoudige en persoonlijk online zelfbediening**

Eigentijdse, persoonlijke en proactieve interactie via meerdere digitale kanalen is randvoorwaardelijk voor een waardevolle en snelle dienstverlening aan burgers, bedrijven en intermediairs. Daarom moderniseren en integreren we de komende jaren o.a. de website en verschillende portalen van de Belastingdienst om de klantreis niet te onderbreken, digitaliseren we formulieren, en breiden we interactie via app(s) uit. Ook zal het portaal 'Mijn Belastingdienst Zakelijk' het huidige portaal 'Persoonlijk domein voor ondernemers' gaan vervangen.

- **Communiceren van papier naar digitaal berichtenverkeer**

Bij het doorontwikkelen van online zelfbediening hoort ook een verschuiving van communiceren via papier naar digitaal al zal papier nooit helemaal verdwijnen. Daarom moderniseren we het iv-landschap voor het mededelen van berichten, een vereiste om invulling te kunnen geven aan de Keuzeregeling elektronisch berichtenverkeer. Daarnaast zorgen we voor een gemoderniseerd iv-landschap voor het ontvangen van berichten, zodat de continuïteit wordt geborgd en de wendbaarheid wordt vergroot.

- **Aansluiten op de digitale administratie van ondernemers**

Veel ondernemers doen (bij voorkeur) rechtstreeks zaken met de Belastingdienst vanuit hun eigen administratie c.q. informatiesystemen,

i.p.v. via een portaal of app. Daarom zetten we in op doorontwikkeling van het system-to-system kanaal met als doel om via API's (application programming interfaces) tot een actuelere en volwaardiger gegevensuitwisseling, zowel van als naar ondernemers, te komen.

- **Generiek toegangsmanagement**

Voor een toenemende digitale interactie met burgers, bedrijven en intermediairs, maar tegelijkertijd het waarborgen van de veiligheid daarvan, ontwikkelen we een generiek fundament voor toegangsmanagement (tot alle digitale kanalen). Hierbij hoort ook het (kunnen) gebruiken van gebruiksvriendelijke authenticatiemiddelen die voldoen aan het vereiste betrouwbaarheids-niveau. Verder volgen we zowel nationaal als internationaal nieuwe ontwikkelingen, zoals die rond self-sovereign identities en digital wallets.

- **Persoonlijke hulp op maat**

Niet elke burger, ondernemer of intermediair kan via de digitale interactiekanalen portaal, app of system-to-system naar tevredenheid worden gefaciliteerd. Zij kunnen terugvallen op persoonlijke hulp op maat. Daarvoor wordt verouderde technologie bij de BelastingTelefoon gemoderniseerd, wordt het interactiepalet met nieuw kanalen zoals (live-)chat en videobellen uitgebreid, en ontwikkelen we een klantcontactadministratie over alle kanalen heen.

### **Meerjarig perspectief tot 2028**

De komende jaren wordt de digitale interactie o.b.v. omvang van berichten/formulieren/gegevens en over verschillende kanalen (parallel)

geleidelijk uitgebreid totdat burgers, ondernemers en intermediairs alle relevante informatie en transacties digitaal kunnen inzien c.q. regelen. Op die manier streven we er bijvoorbeeld naar om in 2026 (bijna) alle massaal verzonden berichten in de portalen en via system-to-system raadpleegbaar te hebben, in 2027 alle formulieren in de portalen en via system-to-system beschikbaar te maken, en in 2028 (bijna) alle inkomende berichten (via portaal, system-to-system en papier) in de portalen en via system-to-system te ontsluiten.

T.a.v. toegangsmanagement starten we in 2024 o.a. met het authenticeren o.b.v. nieuwe (Europese) authenticatiemiddelen, met een verdere opbouw in de jaren daarna. In 2025 zijn alle portalen op het generieke fundament voor toegangsmanagement aangesloten.

In het kader van Persoonlijke Hulp op maat wordt in 2024 o.a. contact via (Live)chat en videobellen mogelijk, kunnen burgers, ondernemers en intermediairs aangeven dat ze teruggebeld willen worden, en kunnen medewerkers meekijken op het scherm van de klant. Ook zal de werklust van de BelastingTelefoon beter verdeeld kunnen worden, door het terugbellen te verbeteren.

Verder werkt domein Interactie de komende jaren ook aan het gefaseerd implementeren van nieuwe wet- en regelgeving zoals de Wet digitale overheid (wdo), de Keuzeregeling elektronisch berichtenverkeer (K-EBV) en de Single Digital Gateway (SDG).

De technische schuld van het IV-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 2028**

De processen en dossiervorming op de kantoren voor een deel van 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 gegevens bevatten die relevant zijn voor de beoordeling van de naleving. Het stelt hen in staat om op beheerste wijze het werk op kantoor uit te kunnen voeren. Daarnaast wordt inzicht gegeven in werk en capaciteit waardoor de beperkte toezichtcapaciteit beter kan worden benut.

#### **Strategie**

Allereerst standaardiseren we voor de verschillende belastingmiddelen bezwaarproces en de dossiervorming op de kantoren en maken daarbij gebruik van gemeenschappelijke ICT-voorzieningen gebaseerd op zaakgericht werken. We trekken hierbij gezamenlijk op met de generieke domeinen Interactie en Bedrijfsvoering. Op die manier verminderen we de overlap tussen ICT-voorzieningen voor het bezwaarproces. 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 feiten en relevante nalevingsinformatie bevatten, deels gebaseerd op data-analyse.

### **Meerjarig perspectief tot 2028**

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, waaronder elektronische dossiers, ontwikkelden de kantoren hun eigen specifieke ICT-voorzieningen. Hierdoor ontstond een diversiteit aan kantoorprocessen en ICT-ondersteuning, waarbij de ICT-voorzieningen onvoldoende waren geïntegreerd en gestandaardiseerd en gegevens regelmatig moesten worden overgetypt waardoor informatie niet makkelijk toegankelijk was voor sturen en verantwoorden. Dit heeft geleid tot een versnipperd iv-landschap met veel overlap en technische schuld. Daardoor worden processen nu niet optimaal ondersteund en is de snelheid om aanpassingen door te voeren suboptimaal. Daarnaast hebben de medewerkers behoefte om vanuit goed geïntegreerde applicaties relevante informatie op maat te krijgen waarmee zij risicogericht keuzes kunnen maken in de uitvoering van hun werk. Die applicaties moeten alle voor een zaak relevante documenten bijeen brengen in één dossier.

Om invulling te geven aan informatiegestuurd toezicht en in aansluiting op de uitvoerings- en handhavingsstrategie in het bijzonder worden er

nieuwe ICT-oplossingen voor kantoorprocessen en toezicht ontwikkeld. Deze oplossingen worden gebaseerd op generieke voorzieningen die o.a. functionaliteit bieden voor zaakgericht werken, dossiervorming, regie en klantbeeld. We noemen deze voorzieningen generiek omdat ze inzetbaar zijn in verschillende kantoorprocessen en voor verschillende belastingmiddelen. Tot eind 2025 ligt de prioriteit bij het ontwikkelen van de betreffende generieke voorzieningen, en bij de toepassing ervan voor ondersteuning van het bezwaarproces. Daarna volgt tot 2028 stapsgewijs de toepassing in andere kantoor- en toezichtprocessen, zoals vooroverleg, kantoortoets en boekenonderzoek. De technisch schuld zit nu en de komende jaren onder de 30%.

### **3.2.3 Inning en Betalingsverkeer**

#### **Toekomstbeeld 2028**

De meeste belastingmiddelen zijn gemigreerd naar de nieuwe systemen. Voor belastingmiddelen met grote complexiteit of continuïteitsrisico's in de migratie is het mogelijk dat migratie na 2028 plaatsvindt. De oude systemen zijn opgeruimd of blijven nog enkele jaren actief voor vorderingen van oude belastingjaren die we niet migreren. Geldzaken worden via de generieke portalen ontsloten aan burgers en bedrijven. Het betalingsverkeer is volledig gemoderniseerd op basis van internationale ISO standaarden.

## Strategie

Het domein richt zich op:

- het meerjarig moderniseren van het iv-landschap om de continuïteit te blijven waarborgen en de wendbaarheid nog beter te maken en belastingmiddelen beheerst migreren naar het nieuwe iv-landschap;
- het beter inzicht geven aan burgers en bedrijven in hun rechten, plichten en hun financiële positie. Ze krijgen meer mogelijkheden om via selfservice in portalen en mobiele apps te verrekenen, direct te betalen met moderne voorzieningen of betalingsregelingen te treffen;
- het verstrekken van digitale gereedschappen aan medewerkers om efficiënter en effectiever te kunnen werken;
- het aansluiten 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.

## Meerjarig perspectief tot 2028

Het iv-landschap voor het domein Inning en Betalingsverkeer is omvangrijk en robuust, maar bevat naast de applicaties ontwikkeld en in beheer bij de (centrale) iv-organisatie veel verouderde applicaties die elders binnen de Belastingdienst zijn ontwikkeld. De belangrijkste applicaties zijn moeilijk aanpasbaar (of niet wendbaar), waardoor grote wetswijzigingen zeer moeilijk tot lastig door te voeren zijn. Via een meerjarige transitie wordt toegewerkt naar een nieuw iv-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<sup>12</sup> (zoals de auto-, omzet- en loonbelasting) wordt verbeterd en gecentraliseerd zodat oude inningssystemen bij de betreffende middeldomeinen kunnen worden uitgefaseerd. Inningsadministraties worden

<sup>12</sup> Het innen op aangifte van de omzetbelasting wordt mogelijk onderdeel van een pakket oplossing voor de OB waardoor dit niet meegenomen wordt in een integrale ondersteuning voor het innen van alle aangiftemiddelen. De planning van de modernisering loonbelasting is leidend voor het ontvlechten en kan daardoor doorschuiven tot na 2028.

geïntegreerd en gemoderniseerd zodat het mogelijk wordt actuele informatie over vorderingen en betalingen te delen met burgers en bedrijven. De ondersteuning van nieuwe betaalmogelijkheden zoals IDEAL wordt verder uitgebreid en portalen worden uitgebreid met meer handelingsperspectief (zoals online betalingsregelingen aanvragen). Gelijktijdig is de winkel open en wordt gewerkt aan implementatie van noodzakelijke wettelijke aanpassingen.

De meerjarige modernisering van het iv-landschap wordt gefaseerd uitgevoerd waarbij de modernisering de aankomende jaren nog in het teken zal staan van dual work met bestaande systemen en reeds gemigreerde systemen naast elkaar. Gedurende die tijd zal de wendbaarheid nog zeer beperkt zijn. Na 2028 zal de modernisering doorgaan en ligt het zwaartepunt bij het uitfasen van de oude systemen. Dan zal de wendbaarheid zichtbaar toegenomen zijn doordat er geen sprake meer is van dubbel beheer en onderhoud.

De technische schuld zal naar verwachting eind 2023 rond de 30% bedragen voor de applicaties ontwikkeld en in beheer bij de (centrale) iv-organisatie. Ondanks dit percentage worden er binnen het domein nog grote voorzieningen gebruikt met technische schuld. De resterende moderniseringsopgave binnen het domein is daarom substantieel. Als de migraties zijn voltooid, kunnen de oude applicaties in beheer bij de (centrale) iv-organisatie en ook de verouderde applicaties die elders binnen de Belastingdienst zijn ontwikkeld worden opgeruimd.

### 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. Daartoe beheert het domein, naast de eigen basisregistratie Inkomsten, de persoonsadministratie van de Belastingdienst waarin persoons- en bedrijfsgegevens van burgers en bedrijven staan voor het heffen en innen van belastingen. De bronnen voor deze gegevens zijn o.a. de Basisregistraties zoals Personen (BRP) en het Handelsregister (HR). Daarnaast levert het domein de ondersteuning voor de besturing van de productie waaronder het integrale planningsproces.

#### Toekomstbeeld 2028

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, beheersen 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 2028 een flinke stap hebben gezet maar ook dan wordt nog gewerkt aan het maken van verbeterlagen.

Er zijn 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, de kwaliteit van de gegevens binnen de bedrijfsprocessen te borgen, en het aantal kopieën van gegevens in de organisatie te reduceren. De technische schuld van het iv-landschap zal onder de 30% blijven, en na 2028 afnemen door de uitfasering van verouderde voorzieningen.

Om de besturing van de productie beter te faciliteren zijn integrale planningen beschikbaar. Voor het ondersteunen van zaakgericht werken is een nieuw ICT-systeem gerealiseerd en is een deel van de primaire processen van de Belastingdienst daarop aangesloten. Verder is de doorlooptijd voor het oplossen van verstoringen verkort.

### **Strategie**

Het domein richt zich op:

- het vergroten van de wendbaarheid door het vervangen van verouderde technologie;
- samen met de andere 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 en kwaliteit 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 gevoerde administraties, en met name de administratie met persoonsgegevens;
- het ondersteunen van zaakgericht werken;
- het versterken van de integrale productieplanning.
- het verstevigen van de processturing door functioneel beheer.

### **Meerjarig perspectief tot 2027**

De Belastingdienst hanteert op dit moment een veelheid aan iv-oplossingen die gegevens uit verschillende in- en externe bronsystemen verzamelen en integreren tot gegevenssets die uitgeleverd worden aan interne en externe afnemers, bijvoorbeeld het CBS.

Die lappendeken aan iv-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.

We willen dat gegevens via services worden ontsloten en dat afnemers de gegevens niet meer zelf opslaan, oftewel: we laten gegevens in beheer bij de bron. De ICT-systemen in alle domeinen moeten daarvoor de komende jaren aangepast worden. Naar verwachting zal ook na 2028 verdere modernisering nodig zijn. Met deze aanpak worden de genoemde risico's teruggebracht. De services worden zo vormgegeven dat het mogelijk wordt de gegevens ook via interactievoorzieningen 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.

Het 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 belastingmiddelspecifieke klantgegevens ontvlochten uit de centrale persoonsadministratie om de (juridische) verantwoordelijkheden sterker te borgen binnen de technische inrichting en om de wendbaarheid te verhogen.

Om de productie beter te faciliteren wordt fouterstel in productieprocessen verder doorontwikkeld, worden hulpmiddelen gerealiseerd om de datakwaliteit te beoordelen en data onder strikte condities te verbeteren, en wordt de integrale planning verbeterd.

Om het mogelijk te maken statusinformatie en digitale dossiers te ontsluiten richting burgers en bedrijven wordt zaakgericht werken binnen de Belastingdienst geïmplementeerd. De komende jaren wordt de administratie die daar een belangrijke rol in vervult verder vormgegeven.

### 3.2.5 Analytics

Het Domein Analytics zorgt ervoor dat analytics op een veilige, verantwoorde en vernieuwende manier toegepast kan worden in de belastingdienst processen. In analytics-processen worden grote hoeveelheden gegevens geanalyseerd om daaruit patronen af te leiden die kunnen helpen bij het vergroten van compliant gedrag of het verbeteren van de dienstverlening in het uitvoeren van toezicht en interactieprocessen. Het helpt de organisatie om schaarse toezicht- en dienstverleningscapaciteit in te zetten op de plekken waar dat de meeste toegevoegde waarde heeft.

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 2028**

Steeds meer processen worden ondersteund door analytics hetgeen zorgt voor betere dienstverlening aan burgers en bedrijven, de efficiëntie van de Belastingdienst ten goede komt en bijdraagt aan 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 (door)ontwikkelen van generieke ICT-voorzieningen voor analytics, waaronder een vernieuwd generiek analytics-platform wat de Belastingdienst in staat stelt om een diversiteit aan analytics technieken toe te passen in een veilige omgeving. Ook werken we samen met het domein Gegevens aan het opzetten van een nieuw Data Warehouse Appliance voor de opwerking van gegevens voor informatieproducten conform de geldende architecturen. We stellen de komende jaren voorzieningen ter beschikking voor bijvoorbeeld toepassingen op het gebied van process analytics en text analytics waarmee de organisatie in staat is knelpunten in de dienstverlening weg te nemen. Daarnaast zorgt het

domein voor samenwerking tussen dienstonderdelen op het vakgebied analytics, o.a. gericht op het inspelen op voortschrijdende behoeften en ontwikkelingen binnen dit innovatieve vakgebied. Aandacht voor transparantie en ethiek krijgt o.a. vorm met de oprichting van de Adviescommissie Analytics, die de organisatie gevraagd en ongevraagd kan adviseren over analytics-vraagstukken i.r.t. ethiek, privacy, en/of de toepassing van kaders en regelgeving.

### **Meerjarig perspectief tot 2028**

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 tekst- en beeldmateriaal. Daarnaast verbreden we ons palet van analyse-mogelijkheden met bijvoorbeeld text analytics, beeldherkenning, netwerkanalyse en process analytics waarmee de organisatie bijvoorbeeld (proactief) verbeterpotentieel signaleert in dienstverleningsprocessen. 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 geen voorloper, maar adopteren bewezen technieken snel en zetten die in voor onze toezicht- en interactieprocessen. Daarmee ondersteunen we de Belastingdienst bij het selecteren van signalen in brede zin, 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 iv-voortbrengingsproces.

#### **Toekomstbeeld 2028**

Het document- en archiefbeheer voor de besturende en ondersteunende processen is op orde gebracht. Voor het document- en archiefbeheer gericht op de primaire processen is een nieuw ICT-systeem gerealiseerd. Het document- en archiefbeheer voor de primaire processen is verbeterd, waarbij een deel van de primaire

systemen van de Belastingdienst is aangesloten op dit nieuwe ICT-systeem. Daarnaast is de wet- en regelgeving 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 iv-voortbrengingsproces waarmee de iv-veranderingen concernbreed beter kunnen worden bestuurd. 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 rijksbrede documentmanagementsysteem 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 en de Wet open overheid (Woo). Ook aandacht voor de AVG en BIO is en blijft van belang. Het iv-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 2028**

De kantoorautomatisering van de Belastingdienst wordt de komende jaren verder vernieuwd. De huidige iv 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 verder 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. Onderdeel hiervan zijn de herinrichting en modernisering van het ERP-landschap. De interne facilitaire processen, document- en archiefbeheer, inkoopmanagement, governance- risk- en complianceprocessen, en portfoliomanagement worden ondersteund met nieuwe iv-oplossingen. De managementinformatie-processen worden verder ingericht en geoptimaliseerd.

Incourante ICT-platformen worden uitgefaseerd waardoor een bijdrage wordt geleverd aan de modernisering. Voor de ondersteuning van portfoliomanagement en batenmanagement worden specifieke ICT-tools in gebruik genomen. En de communicatieplatformen worden gemoderniseerd om de communicatie met burgers en bedrijven beter te faciliteren.

De ondersteuning van de instroom-, doorstroom- en uitstroomprocessen worden verbeterd. Daarnaast wordt gewerkt aan een moderne leeromgeving voor medewerkers en worden de administratieve lasten van de personele processen verminderd. De digitale ondersteuning voor veilig, vitaal en gezond werken wordt uitgebreid en er wordt ook ingezet op verbetering van analysefunctionaliteit om de inzet van personeel te optimaliseren.

### 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 iv-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.

Daarnaast is het uitvoeren van life-cycle management zoals het volgen van productversies essentieel om support te kunnen houden van leveranciers op de producten die gebruikt worden.

#### Infrastructuurdiensten

Conform de datacenterstrategie zullen we meer gebruik maken van Cloudtechnologie en inzetten op DevOps<sup>13</sup>. De Belastingdienst blijft de komende jaren onveranderd uitgaan 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 infrastructuurdiensten. Daarmee voorkomen we onnodige

---

<sup>13</sup> DevOps, een samenstelling van dev (development; ontwikkeling) en ops (operations; beheer), is een manier van software ontwikkeling waarbij de ontwikkel- en beheeractiviteiten worden gekoppeld.

dubbele technische voorzieningen en bevorderen we de flexibiliteit. Verbeteringen op dit gebied steunen een hoge beschikbaarheid, bedrijfscontinuïteit (BCM), informatiebeveiliging, schaalbaarheid en kosteneffectiviteit van de informatievoorziening. De iv-organisatie van de Belastingdienst bedient na de ontvlechting zowel de Belastingdienst, Douane en Toeslagen waarbij generieke dienstverlening nog steeds het uitgangspunt is.

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 iv-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 eventueel gebruik van open source software waar dat mogelijk en doelmatig is.

Cloud is niet meer weg te denken en kan voordelen bieden op het gebied van schaalbaarheid en kosten. Daarom wordt gewerkt aan de ontsluiting van de cloud voor een toekomst waarin ook publieke cloudoplossingen binnen strikte voorwaarden breder kunnen worden toegepast. In lijn

met de marktontwikkelingen en om continuïteit te kunnen borgen is een containerplatform<sup>14</sup> geïntroduceerd. Steeds meer leveranciers leveren hun producten alleen nog maar in de containervariant en deze technologie ondersteunt beter de nieuwe (cloud native) manier van applicatie ontwikkeling en de DevOps werkwijze die ingevoerd wordt in de teams. Daar waar recent (hoge) beschikbaarheid en continuïteit aandachtspunten waren voor met name infrastructuurdiensten zorgt de introductie van containers voor een verschuiving van deze aspecten naar eisen voor de applicatieve ontwikkeling.

Belangrijk Life Cycle Management (LCM) is voorzien voor de IPAS systemen welke worden uitgefaseerd omdat de ondersteuning van de leverancier daar op termijn ophoudt. Dat betekent dat applicaties overgezet moeten worden op andere infrastructuur (met een voorkeur voor het containerplatform). Dit vraagt vaak ook noodzakelijke aanpassingen aan applicaties. Een andere LCM ontwikkeling die impact heeft op applicaties is de noodzakelijke migratie van Java8 naar Java11 of 17. Dit omdat de support op Java8 over een aantal jaren afloopt maar ook omdat het steeds lastiger wordt om nieuw personeel te werven wanneer niet gewerkt wordt met moderne technologieën.

---

<sup>14</sup> Een container bevat een (autonoom werkend) deel van de applicatie (software) en alle onderdelen die de applicatie nodig heeft om te kunnen draaien.

## 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. Er wordt momenteel onderzocht of het meerwaarde heeft om het voortbrengingsinstrumentarium uit te breiden met een low-code of no-code platform<sup>15</sup>, om sommige businessbehoefte

---

<sup>15</sup> Low-code en no-code zijn vormen van softwareontwikkeling met weinig tot geen handmatige codering.

aan ICT sneller te kunnen afdekken. Die uitbreiding heeft echter een lagere prioriteit dan het verhogen van de productiviteit door automatisering van de ontwikkelprocessen met behulp van een aantal marktconforme platformen (o.a. software delivery platform). De ICT-Sourcingstrategie van De Belastingdienst wordt geactualiseerd. De ICT-Sourcingstrategie geeft de kaders voor het maken van sourcingkeuzes m.b.t. IV: wat gaan we laten doen, samen doen of zelf doen? Het betreft hier alle activiteiten, producten en diensten m.b.t. ICT, inclusief de voortbrenging en het beheer hiervan. De strategie zal aansluiten op het bestaande ICT principe en afwegingen t.a.v. reuse, buy en build, waarbij afwegingscriteria worden benoemd en helpen expliciete en onderbouwde keuzes te maken.

## Innovatie

Innovatie binnen de context van de IV-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 IV-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 kunnen leiden tot meer duurzame inzet van technologie en proactief en geautomatiseerd uitvoeren van taken. Er worden ook innovatieve toepassingen ingezet om potentiële bedreigen te signalering binnen de IV infrastructuur.



### **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.

### **Kantoorautomatisering**

De kantoorautomatisering van de Belastingdienst wordt de komende jaren verder vernieuwd. De huidige iv 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.

## **3.3 Raakvlakken met Toeslagen, Douane, het beleidsdepartement en externe organisaties**

### **3.3.1 Raakvlakken met Toeslagen en Douane en het beleidsdepartement**

Om de aansturing te versterken zijn Douane en Toeslagen ontvlochten van de Belastingdienst en als zelfstandige directoraten-generaal binnen het ministerie van Financiën gepositioneerd. Net als de Belastingdienst en het beleidsdepartement stellen Toeslagen en Douane een eigen informatieplan op.

Ook na de ontvlechting blijven Belastingdienst, Douane en Toeslagen met elkaar verbonden en werken met elkaar samen. Douane en Toeslagen maken gebruik van diverse diensten op iv-gebied, die de Belastingdienst levert. Om die raakvlakken goed te laten werken, zijn basis samenwerkingsafspraken gemaakt. In de samenwerking tussen de Belastingdienst, Toeslagen en Douane vindt nadere afstemming plaats over de inhoud en de besturing van de geleverde iv-diensten. Belangrijk thema's zijn onder meer het verbeteren van de dienstverlening, archivering, cloudgebruik en de verdeling van de iv-capaciteit. De

bestaande afspraken zullen waar nodig nog verder uitgewerkt en aangevuld worden waarbij verbeteren van de samenwerking en nieuwe ontwikkelingen centraal zullen staan.

De Belastingdienst heeft ook raakvlakken met de iv van het beleidsdepartement (Ministerie van Financiën). Deze raakvlakken bevinden zich met name op het gebied van besturings- en ondersteunende processen zoals de Woo, de informatiehuishouding en de integratie van de kantoorautomatisering.

De Belastingdienst werkt binnen de kaders en richtlijnen van de rijksoverheid. Departementaal wordt aanvullende beleid gedefinieerd in nauwe samenwerking tussen beleidsdepartement, Belastingdienst, Douane en Toeslagen. En waar nodig definieert de Belastingdienst, binnen deze kaders, aanvullend beleid. Het cloudbeleid is een voorbeeld van gezamenlijk opgesteld departementaal beleid.

### **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 iv-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 basisregistratie-gegevens 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 iv-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 IV-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 directies integraal verantwoordelijk voor de realisatie van projecten (integraal management). Om de IV van de Belastingdienst te besturen is deze opgedeeld 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 betrokken directies, waaronder die voor IV, samen volgens een governancestructuur op domein- en concernniveau. Dit worden ketens genoemd. Directeuren van de directies zijn (in hun rol als ketenvoorzitter) eigenaar van de ICT-voorzieningen in hun domein en opdrachtgever voor veranderingen in de IV. 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 IV-kaders en architecturen. 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 adviseren over de naleving van de kaders. De P&C-cyclus voorziet in de sturing op het Informatieplan en het projectportfolio. Dit gebeurt zowel binnen de Belastingdienst als in de driehoek van de eigenaar (SG Financiën, Financieel Economische Zaken), opdrachtgever (DG Fiscale Zaken) en opdrachtnemer (Belastingdienst). Voor de IV-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 iv-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 iv-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. In het portfolioproces worden 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 projecten. Deze portefeuille kent een onderscheid naar drie typen: wetgeving, modernisering en vernieuwing. Daarnaast vinden jaaraanpassingen, beheer & onderhoud en rijksbrede

dienstverlening plaats. De inhoud van de portfolio is gebaseerd op de domeinarchitecturen die voor de in hoofdstuk 3 genoemde domeinen zijn opgesteld. Voor beheer & onderhoud worden onderhoud- en beheerplannen opgesteld 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 (meerjarenportfolio) om zodoende een bijdrage te leveren aan een betere sturing en grotere wendbaarheid van de Belastingdienst. Hierdoor kunnen we beter anticiperen op actuele vraagstukken én de effecten hiervan in beeld brengen.

Veel projecten 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 portfolioproces met een meerjarig en integraal perspectief, waarbij de vraag naar iv-capaciteit (voortvloeiend uit de veranderambitie van de Belastingdienst) geprioriteerd rekening houdend met het aanbod van beschikbare middelen. Het vraagt eveneens

om een gezondere balans in het iv-portfolio tussen de verschillende portfoliocategorieën, en 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 iv-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 iv-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.

We hebben de afgelopen tijd al verbeteringen doorgevoerd in het portfolio. Waar we voorheen vooral stuurden op het eerstkomende jaar, hanteren we nu een meerjarige horizon en besteden we meer aandacht

aan de samenhang van de opgaven van de afzonderlijke domeinen. Dit stelt ons in staat om onze opdrachtgevers en onszelf beter inzicht te geven in de omvang van de vraag die op ons afkomt, nog beter vraag en aanbod op elkaar af te stemmen, en daardoor onze voorspelbaarheid richting onze opdrachtgevers te vergroten.

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 iv 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 iv-landschap. Activiteiten die binnen het verandergebied Modernisering vallen, moeten 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.

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 beschikbare capaciteit en de behaalde efficiencywinst zal permanent bewaakt worden.

In het meerjarenportfolio van de Belastingdienst worden de volgende uitgangspunten gehanteerd voor de prioritering:

- Burgers, bedrijven en intermediairs verwachten en hebben recht op snelle behandeling, zorgvuldigheid, juistheid en professionaliteit. Hieraan wordt een grote bijdrage geleverd, direct en indirect, via onze massale processen. We starten dan ook met verdere automatisering en digitalisering van de processen met de meest toegevoegde waarde voor burgers, bedrijven en intermediairs.
- Bovendien vraagt zorgvuldigheid dat onze voorzieningen, processen en gegevensverwerking voldoen aan de wettelijke vereisten, dat geldt voor de AVG, BIO en archiefwet.

- Bovenstaande is uitgangspunt voor de prioritering van onze portfolio en draagt in belangrijke mate bij aan strategische doelstellingen van de Belastingdienst, zoals beschreven in de meerjarenvisie: snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling, deskundige en persoonlijke ondersteuning, effectief toezicht en handhaving, wendbare en toekomstbestendige organisatie.
- Dit naast de af te spreken ruimte voor ontwikkelingen t.b.v. nieuwe of aangepaste wetgeving.

Daarbij wordt er prioriteit gegeven aan initiatieven die bijdragen aan 1 of meer van onderstaande perspectieven:

- Processen digitaliseren of verbeteren, met focus op massale processen en heldere toegevoegde waarde voor de burgers, bedrijven en intermediairs. We helpen bijvoorbeeld burgers en bedrijven om informatie snel in één keer goed aan te leveren. We verminderen de druk op de Belastingtelefoon en vergroten de bereikbaarheid door informatie ook digitaal beschikbaar te maken.
- De wendbaarheid vergroten van ICT-systemen die nu onvoldoende aanpasbaar zijn aan nieuwe eisen, met name vanuit wetgeving. Daarmee zorgen we voorbereid zijn op de nieuwe wetgeving die in de toekomst op ons afkomt en die sneller kunnen verwerken.
- Waarborgen dat de basis op orde is. We zorgen dat onze processen en IT-voorzieningen voldoen aan wettelijke vereisten, zoals uit de AVG, BIO en Archiefwet. We zorgen dat onze AO/IC op orde is en dat we op een beheerste manier omgaan met de gegevens die we verwerken.



Hier moeten burgers, bedrijven en intermediairs vanuit kunnen gaan. Daarbij kan niet alles tegelijk en geven we prioriteit aan de initiatieven / onderdelen die de belangrijkste risico's mitigeren.

- ICT-voorzieningen moderniseren waarvan de continuïteit in het geding is door veroudering van technologie of de uitstroom van kennis. We geven prioriteit aan de ICT-systemen waarvoor de risico's ten aanzien van onze dienstverlening het grootst zijn.

Dit betekent dat andere initiatieven later in de planning worden opgenomen.

### **Beheer en onderhoud**

Een omvangrijk deel van IV-capaciteit 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 beeld vertroebelt. 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 organisatiewijzigingen 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**

We waarborgen dat initiatieven alleen in uitvoering worden genomen als ze voldoen aan startvoorwaarden zoals een business case en een solution architectuur. Er zijn processen ingericht om te waarborgen dat

bij lopende initiatieven wijzigingen in budget, tijd en de inhoudelijke scope pas plaats vinden na besluitvorming op het juiste niveau.

### Financiering

De inspanningen voor de uitvoering van het Informatieplan vallen zowel bij de business als de iv-organisatie. Deze werkzaamheden vinden binnen het beschikbare budgettaire kader plaats. Dit betreft het reguliere kader waarbij prioritering voor de inzet van iv-capaciteit centraal wordt vastgesteld.

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 periodiek keuzes worden gemaakt over het ambitieniveau en de tijd waarin de ambities worden gerealiseerd. Het Informatieplan zal worden bijgesteld indien de prioritering daarom vraagt.



## 4.2 Personeel IV-organisatie

De Belastingdienst heeft een omvangrijke eigen IT-uitvoeringsorganisatie die het beheer en onderhoud verzorgt voor alle applicaties en onderliggende infrastructuur alsook de wijzigingen realiseert. De organisatie bestaat uit circa 4000 fte, waarvan een kwart extern. De komende jaren is er sprake van een groot natuurlijk verloop van medewerkers door pensioen. Externen zijn nodig om verschillen in iv-vraag op te kunnen vangen en zijn nodig, omdat specifieke kennis zeer schaars is en vrijwel uitsluitend via inhuur te betrekken is.

De uitvoerende iv-organisatie van de Belastingdienst streeft ernaar te horen bij de Top 3 iv-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, volgen van 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. Markontwikkelingen 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 iv-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. 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 iv heeft organisatiecultuur, cultuurontwikkeling, diversiteit 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 processen en ICT-systemen. Dat vraagt van hen dat zij beschikken over de juiste competenties. Bijvoorbeeld competenties voor het inspelen op nieuwe (maatschappelijke) ontwikkelingen in de iv, het rekening houden met de digitale vaardigheden van doelgroepen en het vervullen van hun opdrachtgeversrol of deelname aan multifunctionele teams in de voortbrenging.

Doordat modernisering van ons iv-landschap op de lange termijn bijdraagt aan het verlagen van de onderhoudslast, ontstaat ruimte die kan worden ingezet om een bijdrage te leveren aan het opvangen van de personeelskrapte.

Dit is een uitgave van de

**Belastingdienst**

Postbus 18500 | 3501 CM Den Haag

[www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl)

@belastingdienst

September 2023

