



Belastingdienst

Versie september 2024

Betrouwbaar, wendbaar en duurzaam

Belastingdienst Informatieplan 2025 – 2029

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3	3.1.5 Loonheffingen	46
1 Inleiding	10	3.1.6 Autoheffingen	47
2 Visie, strategie en veranderambitie	15	3.1.7 Overige Middelen	48
2.1 Visie op IV	16	3.1.8 FIOD	49
2.2 IV-Strategie en veranderambitie	17	3.2 Generieke domeinen	51
2.2.1 Verandergebied 1: Implementatie fiscale wet- en regelgeving	20	3.2.1 Interactie	51
2.2.2 Verandergebied 2: Digitalisering en optimaliseren dienstverlening	22	3.2.2 Generiek kantoor, toezicht, bezwaar, beroep en klachten	53
2.2.3 Verandergebied 3: Informatiegestuurd toezicht en opsporing	25	3.2.3 Inning en Betalingsverkeer	55
2.2.4 Verandergebied 4: Gegevenshuishouding op orde	28	3.2.4 Gegevens	56
2.2.5 Verandergebied 5: Modernisering	34	3.2.5 Analytics	58
2.2.6 Randvoorwaarde: IV-processen en –organisatie op orde	36	3.2.6 Bedrijfsvoering	60
2.3 Sturen met architectuur	37	3.2.7 Informatievoorziening (IV)	62
3 De strategische veranderingen in de komende jaren	40	3.3 Raakvlakken met Toeslagen, Douane, het beleidsdepartement en externe organisaties	64
3.1 Middeldomeinen	41	3.3.1 Raakvlakken met Toeslagen en Douane en het beleidsdepartement	64
3.1.1 Inkomensheffingen	41	3.3.2 Raakvlakken met externe organisaties	65
3.1.2 Schenk- en Erfbelasting	43	4 Besturing, financiering en personeel	67
3.1.3 Omzetbelasting	44	4.1 Besturing	68
3.1.4 Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	45	4.2 Personeel IV-organisatie	73

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. Daarbij gaan de ICT-ontwikkelingen in onze omgeving razendsnel (clouddiensten, container-technologie, open source, artificiële intelligentie (AI), kwantumtechnologie, etc.). 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 ons iv- en digitaliseringsbeleid. Het benoemt 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. Met dit plan geeft de Belastingdienst invulling aan de rijksbrede afspraken conform het cio-besluit om een meerjarig informatieplan op te stellen waarmee gestuurd kan worden op de digitale transformatie. Het informatieplan is bedoeld voor belanghebbenden binnen en buiten de Belastingdienst, en wordt jaarlijks uitgebracht. Het is gebaseerd op de Meerjarenstrategie en de [uitvoerings- en handhavingsstrategie](#) van de Belastingdienst, en op 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. Het Ministerie van Financiën stelt 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** functioneert. Daarnaast moet onze ICT-voorzieningen voldoende **wendbaar** zijn, zodat wijzigingen (bijvoorbeeld bij nieuwe wetgeving) binnen een redelijke tijd en tegen acceptabele kosten mogelijk zijn. Onze iv moet ook **duurzaam** zijn, zodat we het gebruik van grondstoffen en energie beperken en productieketens stimuleren waarin de arbeidsomstandigheden en –participatie geborgd 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 Meerjarenstrategie vertaald naar vier strategische prioriteiten: (1) we verbinden met de samenleving, (2) we brengen en houden de basis op orde, (3) we verbeteren dienstverlening, effectief toezicht en opsporing continu en (4) we werken met plezier en vanuit vakmanschap. 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: (a) *Implementatie fiscale wet- en regelgeving*, (b) *Digitaliseren en optimaliseren dienstverlening*, (c) *Informatiegestuurd toezicht en opsporing*, (d) *Gegevenshuishouding op orde* en (e) *Modernisering*. Belangrijk voor deze verandergebieden is dat ook de *iv-werkwijze en -organisatie* worden verbeterd.

Hieronder lichten we de verandergebieden toe.

Verandergebied 1: Implementatie fiscale wet- en regelgeving

De Belastingdienst past haar processen en systemen voortdurend aan naar aanleiding van nieuwe en wijzigende fiscale 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 fiscale 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, maar ook diverse maatregelen uit het hoofdlijnenakkoord zoals de lastenverlichting op arbeid en de gedifferentieerde vliegbelasting.

Om optimale uitvoerbaarheid van nieuwe wet- en regelgeving te borgen, is belangrijk 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: Digitaliseren en optimaliseren dienstverlening

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. We streven ernaar dat burgers en bedrijven al hun zaken in 2030 volledig digitaal met de Belastingdienst kunnen regelen. Daarbij moet iedereen kunnen beschikken over veilige toegangsmiddelen en machtigingsvoorzieningen. Voor burgers die geen gebruik wensen te maken van de digitale interactiemogelijkheden blijft de Belastingdienst een alternatief bieden. Bij het verbeteren van de (digitale) dienstverlening werkt de Belastingdienst samen met andere overheidspartijen: wij maken gebruik van overheidsbrede basisinfrastructuur zoals DigiD, eHerkenning en de Basisregistraties. We sluiten aan bij de Europese eIDAS¹ afspraken en verwachten dat we in 2030 volledig voldoen aan de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Wmebv). 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. O.a. door de

¹ Electronic Identification and Trust Services

ontwikkeling van api's investeren we in het versterken van de aansluiting op de software die ondernemers en fiscaal dienstverleners gebruiken.

Verandergebied 3: Informatiegestuurd toezicht en opsporing

Dit verandergebied behelst de digitalisering van de interne toezicht- en opsporingsprocessen om medewerkers beter in staat te stellen hun werkzaamheden uit te voeren. 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 gelden veelal specifieke behoeften die ook specifieke IT-oplossingen vereisen. Inmiddels worden binnen de Belastingdienst ervaringen opgedaan met het toepassen van AI voor ondersteunende werkzaamheden in het toezicht. Bij het toepassen van AI handelen we vanuit waarden, zoals het voorkomen van vooroordelen (gelijke behandeling), bescherming van privacy, duidelijkheid over aansprakelijkheid, verantwoordelijkheid, herleidbaarheid en begrijpelijkheid.

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 Verordening Kunstmatige Intelligentie (AI act) de Archiefwet en de Wet Politiegegevens (Wpg). Ook publiceren we algoritmen in het landelijke en in het eigen algoritmeregister. Alle bedrijfsprocessen van de Belastingdienst worden getoetst op compliance. Waar nodig zullen maatregelen worden genomen.

De POK (Parlementaire Onderzoekcommissie 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 een belangrijk onderwerp binnen dit verandergebied.

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

Het 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 risico's met zich mee. De Belastingdienst toetst de inzet van een clouddienst expliciet aan het geldende cloudbeleid.

Verandergebied 5: Modernisering

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 teruggebracht van meer dan 50% in 2018 naar minder dan 20% nu. 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 (Business continuity management), informatiebeveiliging, schaalbaarheid en kosteneffectiviteit.

Randvoorwaarde: IV-werkwijze en -organisatie op orde

De vijf verandergebieden omvatten alle IV-verbeteringen die nodig zijn om de strategische prioriteiten uit de Meerjarenstrategie van de Belastingdienst te realiseren. Randvoorwaarde is dat de IV-werkwijze 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. Om dat te bereiken voeren we een integrale transformatie uit.

Besturing, financiering en personeel

Besturing

De Belastingdienst stuurt met architectuur op de inhoud en met het portfolioproces op de prioritering en beheersing van IV-projecten. Zo borgen we dat ons IV-landschap zich ontwikkelt in lijn met onze strategische prioriteiten en stellen we zeker dat nieuwe IT-oplossingen robuust en toekomstvast zijn.

We hebben ons IV-landschap opgedeeld in 15 domeinen. Ieder domein omvat een deel van onze bedrijfsprocessen ICT-voorzieningen. 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 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

sinds 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 zoals, 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 prioriteiten van de Belastingdienst.
- 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 met heldere toegevoegde waarde voor burgers, bedrijven, intermediairs en medewerkers. 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. Initiatieven worden gewogen op businesswaarde en klantwaarde.

- ICT-voorzieningen moderniseren waarvan de continuïteit in het geding is of de wendbaarheid onvoldoende is. Hierbij geven we prioriteit aan de ICT-systemen waarvoor de risico's het grootst zijn en zorgen we ervoor dat we voorbereid zijn op nieuwe wetgeving en dat we 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.

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. Markontwikkelingen 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.

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. Met de processen en systemen van de Belastingdienst bedienen we meer dan 13 miljoen burgers, ruim 3 miljoen ondernemingen en circa 25.000 medewerkers. We verwerken meer dan 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 voor 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 kritiek is er ook. We hebben ondanks alle inspanningen nog te maken met verouderde systemen, het tempo van de vernieuwing ligt 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 zaken die niet op orde zijn. Daarbij speelt dat een op zichzelf klein percentage fouten, in relatie tot de omvang van onze activiteiten, toch veel burgers en bedrijven kan raken. Ook kan de impact van een fout van de Belastingdienst groot zijn voor een individuele burger of bedrijf. We zullen gericht en



rekening houdend met “de menselijke maat” moeten handelen 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 complexiteit en kosten van de iv. Onze politieke opdrachtgevers mogen verwachten dat we nieuwe wetgeving kritisch ontvangen: we blijven bij onze eigen

leest en zaken die niet tot onze kerntaken 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 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 massaliteit en persoonlijke aandacht zit een spanningsveld. Daarom hanteren we het motto: massaal waar het kan en persoonlijk waar het moet.

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

De Belastingdienst gebruikt ruim 900 applicaties². Samen omvatten de applicaties van de Belastingdienst meer dan 350.000 functiepunten³. 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, (generatieve) artificiële intelligentie (AI), kwantumtechnologie: 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.

² Applicaties op het analytics platform en technische infrastructurele componenten vallen buiten deze telling.

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



Dit informatieplan geeft richting aan en inzicht in ons iv en digitaliseringsbeleid. Het benoemt 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. Met dit plan geeft de Belastingdienst invulling aan de rijksbrede afspraken conform het cio-besluit om een meerjarig informatieplan op te stellen waarmee gestuurd kan worden op de digitale transformatie. Het is opgesteld op basis van de uitvoerings- en handhavingsstrategie, de Meerjarenstrategie Belastingdienst 2025-2030⁴ en de I-Strategie Rijk 2021-2025. Het informatieplan wordt jaarlijks 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.

4 De Meerjarenstrategie Belastingdienst 2025-2030 wordt voor het einde van 2024 aangeboden aan de Tweede Kamer.

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. 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 zich kunnen focussen op dienstverlening, toezicht en opsporing. 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 gegevens.

Van de Belastingdienst mag 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 ook in een modern iv-landschap significant tijd en inspanning kost om ingrijpende wijzigingen op beheerste en robuuste wijze door te voeren.

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. Ook onze iv moet **duurzaam** zijn, zodat we het gebruik van grondstoffen

en energie beperken en productieketens stimuleren waarin de arbeidsomstandigheden en –participatie geborgd zijn. Dit doen we door meer inzicht te krijgen in en het verminderen van het energiegebruik van onze iv, het borgen van duurzaamheid in aanbestedingen en het bewustzijn en de betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Hiervoor dienen we duurzame keuzes te maken t.a.v. onze infrastructuur, ons datagebruik, onze softwareontwikkeling en het gebruik van onze devices. De focus ligt nu nog op het verminderen van de co2 voetafdruk en circulariteit maar zal in de toekomst verbreed worden naar sociale en economische doelen.

Met innovatie verbinden we 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 signaleren binnen de iv infrastructuur.

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.

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
- 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.

Voor de periode 2025-2030 kent de Belastingdienst vier strategische prioriteiten:

We verbinden met de samenleving

- 1 We zijn transparant over ons werk, hoe we werken aan verbeteringen en over wat er wel en niet goed gaat.
- 2 We dragen bij aan vereenvoudiging van wet- en regelgeving.
- 3 We betrekken de samenleving bij onze beleidskeuzes en taakuitvoering en werken samen met maatschappelijke organisaties, intermediairs en andere overheidsorganisaties.
- 4 We volgen de (inter)nationale maatschappelijke ontwikkelingen en nemen de verantwoordelijkheid om daar op in te spelen.

We brengen en houden de basis op orde

- 1 We brengen onze processen, procesbeschrijvingen en interne controles op orde, zorgen dat onze risico's beheerst zijn en sturen bij indien afwijkingen geconstateerd worden.
- 2 We moderniseren de iv-processen, -systemen en -voortbrenging, zodat onze medewerkers, burgers en bedrijven adequaat worden ondersteund en we tijdig in kunnen spelen op (nieuwe) vragen wensen.
- 3 We professionaliseren onze gegevens- en informatiehuishouding, zodat we de mogelijkheden optimaal kunnen benutten, transparantie bevorderen en gegevens en informatie gecontroleerd gebruiken.
- 4 We voldoen aantoonbaar aan geldende wet- en regelgeving en bereiden ons tijdig voor op veranderingen in de wettelijke kaders.

We verbeteren dienstverlening, toezicht en opsporing continu

- 1 We zorgen ervoor dat burgers, bedrijven en intermediairs, zo veel mogelijk eenvoudig, automatisch en digitaal, aan hun verplichtingen kunnen voldoen en hun rechten kunnen verkrijgen.
- 2 We bieden ondersteuning voor wie dit nodig heeft en persoonlijk contact is beschikbaar. We streven naar gemak en vereenvoudiging om de noodzaak hiervan te beperken.
- 3 We sluiten zoveel mogelijk aan bij de financiële systemen van burgers, bedrijven, intermediairs en ketenpartners.
- 4 We creëren overzicht van en inzicht in fenomenen van non-compliance. In het kader van toezicht en opsporing zetten we – waar nodig – repressieve instrumenten in om naleving te bevorderen of af te dwingen.

Ons plan voor verbetering:

- 1 We verbeteren ons werk elke dag. Door betere sturing, procesverbetering en kennisuitwisseling worden we effectiever, efficiënter en voorspelbaarder.
- 2 We brengen de basis op orde en terwijl we dat doen, beginnen we ook met de voorbereidingen voor de toekomst. Na de grote iv-modernisering gaan we direct door met het vernieuwen, vereenvoudigen en digitaliseren van onze processen; integraal en gericht op onze doelgroep.

We werken met plezier en vanuit vakmanschap

- 1 We geven prioriteit aan talentmanagement en ontwikkelmogelijkheden om betrokkenheid, vitaliteit en inzetbaarheid te verhogen.
- 2 We zijn een lerende organisatie waarbij we ons werk evalueren en daarvan leren; leren vormt een integraal onderdeel van ons werk.
- 3 We zijn ons –als ambassadeur van onze organisatie –bewust van onze positie en verantwoordelijkheid; we zijn weerbaar tegen corruptie, ondermijnende criminaliteit en intimidatie.
- 4 We voelen ons veilig en vrij om ons uit te spreken en vanuit onze professionele ruimte eigenaarschap te tonen en initiatieven te nemen; we borgen samen een cultuur waarin een open dialoog gevoerd wordt.
- 5 We werken in een inspirerende werkomgeving.

Onze iv-strategie is erop gericht deze doelen 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-werkwijze en -organisatie. Onder meer om de voorspelbaarheid te verhogen en de beheersing te vergroten. Verbeteringen op het gebied van de iv-werkwijze en -organisatie zijn een randvoorwaarde voor de andere verandergebieden.

Bij het prioriteren bewaken we 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 fiscale wet- en regelgeving

Toekomstbeeld 2029

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

Strategische prioriteiten

De veranderingen in het kader van fiscale wet- en regelgeving kunnen bijdragen aan *alle strategische prioriteiten* uit de Meerjarenstrategie.

Veranderingen

Fiscale wet- en regelgeving wijzigt continu. 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. Deze werkwijze is in lijn met het Beleidskompas: de centrale werkwijze voor het maken van beleid bij de Rijksoverheid.

Ook sluiten we hiermee 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 fiscale 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, maar ook diverse maatregelen uit het hoofdlijnenakkoord zoals de lastenverlichting op arbeid en de gedifferentieerde vliegbelasting. 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, de Basisverzekering Arbeidsongeschiktheid voor Zelfstandigen (BAZ) en de VAT in the Digitale Age (ViDA). Deze laatste omvat een set aan maatregelen gericht op het moderniseren van het btw-systeem in de Europese Unie.

Regelmatig is er ook sprake van wetgeving die niet specifiek een fiscaal karakter heeft, maar wel van grote invloed is op de Belastingdienst. Deze wet- en regelgeving wordt geduid in de overige verandergebieden.

2.2.2 Verandergebied 2: Digitalisering en optimaliseren dienstverlening

Toekomstbeeld 2029

Burgers, bedrijven en intermediairs kunnen het overgrote deel van hun zaken met de Belastingdienst digitaal regelen. We streven naar laagdrempelige en hoogwaardige dienstverlening, waarbij we uitgaan van vertrouwen en niet van wantrouwen⁵. We zorgen dat iedereen makkelijk de meest passende wijze van dienstverlening kan krijgen door het aanbieden een goede wegwijsfunctie. 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. Op termijn vinden burgers en bedrijven in ons portaal hun complete fiscale dossier: een digitaal overzicht van alle informatie die de Belastingdienst over hen verwerkt, geordend per belastingmiddel en belastingjaar.

⁵ [Kamerbrief hoofdlijnen beleid voor digitalisering](#), thema digitale overheid



Het digitale contact met burgers, bedrijven en intermediairs is in 2029 verder verbeterd door het moderniseren en integreren van de online portalen, het doorontwikkelen van apps zoals de app aangifte inkomstenbelasting en het system-to-system kanaal wat wordt gebruikt om aan te sluiten op de financiële systemen van burgers, bedrijven, intermediairs en ketenpartners. Alle kanalen worden voorzien van beter beveiligde toegangs- en machtigingsvoorzieningen. We zorgen ervoor dat onze websites en apps volledig voldoen aan de eisen voor toegankelijkheid zoals vastgelegd in de Wet Digitale Overheid (Wdo). 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. Alle formulieren zijn digitaal beschikbaar 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. We investeren in digitale oplossingen die de samenwerking met onze ketenpartners verbeteren, de administratieve lasten verminderen en proactief helpen bij het signaleren en voorkomen van onbedoelde fouten.

Strategische prioriteiten

De veranderingen dragen bij aan de strategische prioriteiten *we verbinden met de samenleving* en *we verbeteren dienstverlening, toezicht en opsporing continu*.

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 specifieke 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. Zo investeren we in het versterken van en aansluiten op die administratieve processen en de software die ondernemers en fiscaal dienstverleners daarbij gebruiken.

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.

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. De Belastingdienst verstuurt ruim 6000 verschillende soorten brieven. Deze brieven worden getoetst op begrijpelijkheid middels taalscans, medewerker- en burgerpanels. Waar het nodig is worden de brieven vereenvoudigd. Wie dat wil krijgt de mogelijkheid om alle post van de Belastingdienst digitaal te ontvangen. En wie daar behoefte aan heeft, 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 verplicht hun aangiften en opgaven volledig digitaal te doen. Inmiddels is een groot deel van de formulieren digitaal beschikbaar. We verwachten dat we in 2030 volledig Wmebv compliant zullen zijn. Daarnaast willen we een burger, een bedrijf en een fiscaal dienstverlener kunnen informeren over waar een 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. We geven invulling aan het amendement Omtzigt (wijziging AWR artikel 66a), dat burgers en bedrijven het recht geeft op inzage in hun fiscale dossier. We maken stap-voor-stap een zo groot mogelijk deel van dat dossier openbaar.

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. Dat sluit aan bij de digitale transformatie voor Belastingdiensten, waaraan binnen de oeso (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) gewerkt wordt⁶.

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

6 https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration_ca274cc5-en.html

Zaken. Vernieuwde rijksbrede authenticatiemiddelen zet de Belastingdienst, daar waar het kan, zo snel mogelijk in. We willen daarin een voortrekkersrol 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 twee hieraan gerelateerde Europese verordeningen. De eerste is de Single Digital Gateway (SDG) dat middels een nieuw portaal (Your Europe) de Europese burgers en bedrijven toegang geeft tot onze diensten en via het oors7-systeem door gegevensdeling invulling geeft aan het eenmaligheidsprincipe. De tweede regeling is het vertrouwensstelsel rondom Europese Digitale Identiteit, waarbij burgers en bedrijven ook kunnen kiezen uit verschillende digitale portefeuilles (wallets) voor authenticatie, digitale ondertekening en het delen van gegevens. Alle kanalen zullen in 2029 op het generieke fundament voor toegangsmanagement zijn aangesloten. Binnen de Belastingdienst bereiden we ons voor op het kunnen uitgeven van digitale bewijsstukken binnen een Europese wallet, wat verder gaat dan identificerende attributen alleen. Dit omvat ook het kunnen functioneren als uitgever en afnemer van digitale bewijsstukken. Nieuwe technologie verhoogt

de betrouwbaarheid en privacy van dit soort transacties. De nieuwe aansluitingen moeten voldoen aan internationale standaarden en taxonomie.

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

2.2.3 Verandergebied 3: Informatiegestuurd toezicht en opsporing

Toekomstbeeld 2029

Dit verandergebied behelst de digitalisering van de interne processen om medewerkers binnen toezicht en opsporing beter in staat te stellen hun werkzaamheden uit te voeren. We streven er naar dat in 2029 gemeenschappelijke toekomstbestendige IT-voorzieningen voor de ondersteuning van 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

7 Once Only Technical System

bezwaren maar ook in andere kantoor- en toezichtprocessen. 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 we verbeteren dienstverlening, toezicht en opsporing continu en we werken met plezier en vanuit vakmanschap.

Veranderingen

De Belastingdienst geeft de voorkeur aan het voorkomen van fouten vooraan in het proces, boven het uitoefenen van toezicht achteraf. Daarom proberen we met onze voorlichting aan te sluiten bij gebeurtenissen die fiscale consequenties hebben. 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 blijven plaatsvinden. 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. We rusten medewerkers uit

met een digitale werkruimte die precies de informatie toont die zij voor hun werk nodig hebben. Die informatie wordt vanuit verschillende bronadministraties bijeengebracht in een klantbeeld. Complete en actuele klantbeelden stellen medewerkers in staat om in het toezicht 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 (configureren). 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. Daar waar mogelijk, gebruikt de Belastingdienst zijn informatiepositie om keuzes binnen het toezicht te optimaliseren. Op basis van de analyse van grote hoeveelheden gegevens kunnen we bepalen bij wie en op welke manier toezicht het meeste effect heeft op de (niet-)naleving. We onderzoeken waar mogelijke nalevingsvraagstukken c.q. onzekerheden zich voordoen en welke oorzaken daaraan ten grondslag liggen. Daarbij maken we keuzes om die instrumenten in te zetten die hier zoveel mogelijk bij aansluiten en hebben we oog voor de beschikbare behandelcapaciteit. Na de inzet gebruiken we informatie om te evalueren of de beoogde doelstellingen zijn behaald. Bij het gebruik van deze methodes borgen we dat we voldoen aan wet- en regelgeving. We toetsen onze analytics-producten op ongewenste selectie-effecten (bias) en voorkomen vooringenomenheid. We doen dit zowel tijdens de ontwikkeling van deze producten als periodiek in het gebruik. We borgen dat we ons kunnen verantwoorden over de keuzes die we maken binnen het toezicht en welke informatie daaraan ten grondslag ligt. De effectiviteit van deze producten drukken we uit in de mate dat we effectief keuzes maken over de in te zetten handhavinginstrumenten, op een wijze dat we de grootste positieve impact hebben op het nalevingsgedrag van burgers en bedrijven. Onze doelstelling is om minimaal de compliance KPI's te behalen, zoals we die in onze verantwoordingsrapportages benoemen. 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 gelden veelal specifieke juridische eisen die specifieke IT oplossingen vereisen.

Inmiddels worden binnen de Belastingdienst ervaringen opgedaan met het toepassen van AI voor ondersteunende werkzaamheden in het toezicht. Deze toepassingen zijn altijd ondersteunend aan de medewerker. 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) voor classificering van e-mails en bezwaarschriften en machine learning bij analyse van patronen ter verbetering van het toezicht. Bij het toepassen van AI handelen we vanuit waarden, zoals het voorkomen van vooroordelen (gelijke behandeling), bescherming van privacy, duidelijkheid over aansprakelijkheid, verantwoordelijkheid, herleidbaarheid en begrijpelijkheid. Dit stelt eisen aan de techniek. Per 2 augustus 2024 is de AI-verordening (AI act) aangenomen door het Europees Parlement en de Europese Raad. Deze heeft tot doel vertrouwen te geven in de toepassingen van AI door een rechtskader voor betrouwbare AI te creëren. De wet schrijft een risicogebaseerde aanpak voor.

2.2.4 Verandergebied 4: Gegevenshuishouding op orde

Toekomstbeeld 2029

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 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, intermediairs, 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. Daarvoor heeft de Belastingdienst een waarborgenkader ontwikkeld. Dit 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. 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 diverse nationale en Europese kaders op het gebied van maatschappelijk verantwoorde gegevensverwerking en -analyse. Deze worden binnen de Belastingdienst vertaald naar een geïntegreerde werkwijze. Hierbij wordt, naast thema's uit de samenleving, ook de praktijk van de uitvoeringsdirecties en organisatieonderdelen meegenomen.

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.

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.⁸

⁸ 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 (CSP) voor de beleids- en ondersteunende processen. Middels een campagne zullen onze medewerkers worden geïnformeerd over het ‘hoe en waarom’ van het goed omgaan met overheidsinformatie.

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 geeft invulling aan datamanagement en borgt dat 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.

Een van de wijzen waarop de Belastingdienst uitvoering geeft aan de hierboven beschreven verantwoording en transparantie over de omgang met gegevens, is het algoritmeregister⁹. Hierin worden ten minste zogenaamde ‘algoritmen met impact’ en ‘hoog-risico-AI-systemen’ (zoals bedoeld in de AI-verordening) gepubliceerd. De bestaande publicatieplichtige algoritmen zijn geïnventariseerd en

worden beschreven en gepubliceerd. Voor nieuw te ontwikkelen algoritmen wordt beoordeeld of ze aan het algoritmenregister toegevoegd moeten worden.

Een technologische doorbraak zien we in generatieve AI. Generatieve AI (GenAI) is een vorm van AI die tekst, afbeeldingen en gevarieerde inhoud kan produceren op basis van de gegevens waarop het wordt getraind. GenAI kan medewerkers ondersteunen bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Denk aan het voorbereiden van antwoorden op vragen die worden gesteld aan call-agents van de Belastingtelefoon, het creëren van stukken code voor software-ontwikkelaars, of het notuleren van vergaderingen. Technologieleveranciers zullen hun producten steeds verder uitbreiden met (generatieve) AI-modules. Deze techniek kan een grote meerwaarde bieden maar kent ook risico's. Onder andere t.a.v. de betrouwbaarheid, de informatiebeveiliging en duurzaamheid. We willen dit daarom voorzichtig beproeven. Via deze proeven doen we ervaring op met generatieve AI en krijgen we beter zicht op de toepassingsmogelijkheden. Parallel wordt gewerkt aan kaderstelling, waarbij we het minimaliseren van risico's als uitgangspunt hanteren.

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

⁹ Zie [Algoritmeregister van de Belastingdienst](#)

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 de Wet PolitieGegevens (Wpg). Uit verschillende onderzoeksrapporten is gebleken dat de Belastingdienst niet volledig compliant is aan reeds geldende wetgeving, regelgeving en beleid. Alle bedrijfsprocessen van de Belastingdienst zijn getoetst op compliantie. Waar nodig worden maatregelen genomen.

Wet- en regelgeving op het gebied van informatiebeveiliging ontwikkelt zich ondertussen verder. Recent zijn bijvoorbeeld in Europa de Network and Information Security 2 (NIS2) Directive en de Critical Entities Resilience Directive (CER) aangenomen. 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.

De Belastingdienst beschikt over een ruime hoeveelheid gegevens die voor criminelen interessant zijn en blijven. Uit onderzoek is gebleken dat de huidige ondermijningsaanpak binnen de Belastingdienst onvoldoende aansluit op het risicoprofiel van de Belastingdienst. Hiervoor zijn en worden zowel korte termijn als structurele maatregelen getroffen.

De ontwikkeling van een kwantumcomputer is de laatste jaren in een stroomversnelling geraakt. Bepaalde vormen van cryptografie zouden met deze technologie te kraken zijn, waardoor de vertrouwelijkheid van informatie niet is gewaarborgd. De AIVD en het NCSC adviseren organisaties nu in actie te komen en zich voor te bereiden tijdig te kunnen migreren naar kwantumveilige cryptografie.

Een belangrijk onderdeel van de bescherming tegen dreigingen is het vergroten van het bewustzijn van medewerkers ten aanzien van de informatiebeveiligingsrisico's en hen toe te rusten om hier in hun dagelijks werk mee om te kunnen gaan. Onderdeel van de aanpak is het geven van specifieke opleidingen zoals een Online Security Awareness Game (OSAG).

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) beheerd 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, Wpg, VIRBI¹⁰, de Archiefwet en andere relevante wet- en regelgeving.
- 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

¹⁰ Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst Bijzondere Informatie

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 zodat geborgd wordt dat medewerkers alleen toegang hebben tot gegevens die zij voor hun werk nodig hebben.
- Om het risico te beperken dat gegevens in de verkeerde handen vallen als gevolg van ondermijning worden er op verschillende vlakken maatregelen genomen, namelijk: stringenter toepassen Need-to-Know principe, strenger autorisatiebeheer, het compartimenteren van systemen en logging & monitoring.

- In lijn met de adviezen en handvatten van de AIVD en het NCSC gaat de Belastingdienst zich voorbereiden op de migratie naar kwantumveilige cryptografie.

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 2029

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 en processen verder te digitaliseren.

Strategische prioriteiten

De veranderingen dragen bij aan de strategische prioriteit *we brengen en houden de basis op orde*.

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, is dat nu minder dan 20%. 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 modernisering van de heffingssystemen voor de omzet-, loon- en inkomstenbelasting gerealiseerd. 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 en architectuur, verhogen we de wendbaarheid. Ook kiezen we er steeds vaker voor wetgeving te automatiseren met behulp van *business rules*¹¹. Het voordeel daarvan is dat aanpassingen sneller kunnen worden doorgevoerd, omdat geen wijzigingen nodig zijn in de broncode van de software.

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 (batch¹²) door zaaksgewijze afhandeling, zodat we de doorlooptijd van processen verkorten. Daarmee zorgen we dat aangeleverde gegevens direct opgenomen worden in onze administraties en dat we snel terugkoppeling over ontvangst kunnen geven. 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.

¹¹ Regels (logica) die binnen processen worden uitgevoerd.

¹² 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.

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.

Samenhang

De ontwikkelingen in verschillende verandergebieden hebben een sterke samenhang. Binnen verandergebied 2 streven we er bijvoorbeeld naar dat burgers en bedrijven hun fiscale dossier in de toekomst digitaal kunnen raadplegen. Daarmee verbeteren we niet alleen onze dienstverlening, maar implementeren we ook wet- en regelgeving (gebied 1), zoals de Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer en het Amendement Omtzigt (AWR 66a). Randvoorwaardelijk daarvoor is dat we ervoor zorgen dat alle berichten die wij ontvangen en creëren goed geordend worden vastgelegd in een nieuw systeem voor document- en archiefbeheer. De ontwikkeling daarvan is onderdeel van het op orde brengen van de informatiehuishouding (gebied 4). Sommige van onze verouderde systemen produceren nu berichten in verouderde technische formaten die niet digitaal in een portaal getoond kunnen worden. We moderniseren die verouderde systemen (gebied 5).

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 de iv-werkwijze en -organisatie op orde zijn, waarin processen en ICT-voorzieningen worden ontwikkeld en beheerd. Onze productiviteit, de snelheid waarmee we ontwikkelen moet omhoog en ook de wendbaarheid, d.w.z. flexibiliteit om wijzingen door te voeren moet verbeterd worden. Dit vraagt om een andere aanpak. We gaan 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.

Uit diverse onderzoeken van onder meer de Auditdienst Rijk (ADR), de Algemene Rekenkamer (ARK) en het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT) komt naar voren dat het belangrijk is dat de Belastingdienst zijn iv organisatie en werkwijze verbetert. We werken middels het Integraal Transformatieplan aan deze verdere verbetering. Het doel van deze integrale transformatie is om de voortbrenging van processen en systemen 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 zoals portfoliomanagement, de brede uitrol van de agile werkwijze, BizDevOps¹³, leiderschap en cultuur, rollen, taken en verantwoordelijkheden, automatisering van het ontwikkelproces en het verder terugbrengen van de technische schuld.

Daarnaast heeft de Belastingdienst een ICT-sourcingstrategie opgesteld waarmee bij elk ICT-initiatief nagedacht moet worden over de vraag op welke manier ICT-producten/diensten verworven worden en op welke manier de benodigde capaciteit wordt ingevuld. Hiermee wordt de beweging ingezet om, daar waar dit (wettelijk) mogelijk is, gebruik te maken van producten en partijen uit de markt voor ICT-ontwikkelingen. Die strategie ondersteunt het structureel voorzien in de behoefte aan ICT-middelen en –personeel, waarbij de bestuurbaarheid en beheersbaarheid van het ICT-landschap van de Belastingdienst wordt vergroot. Voor deze strategie zijn wijzigingen in werkwijze, functies en kennis nodig en is een stapsgewijze invoering voorzien.

¹³ 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.

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 redenen hebben voorzieningen voor interactie, inning, gegevens, analytics en bedrijfsvoering vaak een generiek karakter.

De Belastingdienst hanteert een aantal uitgangspunten die richting geven aan de ordening van het 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 en service georiënteerd, 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 portfolioproses. 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 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

Inkomensheffingen	Interactie	Generiek kantoor, Toezicht (incl. BVK)	Inning en betalingsverkeer	Gegevens	Analytics	Bedrijfsvoering	Informatievoorziening (IV)
Schenk- en erfbelasting							
Omzetbelasting							
Vennootschapsbelasting en dividendbelasting							
Loonheffingen							
Autoheffingen							
Overige middelen							
FIOD							

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 voorzieningen die voor meerdere belastingmiddelen worden gebruikt. Waar generieke voorzieningen geconfigureerd moeten worden om middelspecifieke stromen te kunnen afhandelen, vindt die

configuratie waar mogelijk plaats onder verantwoordelijkheid van de middeldomeinen. Dat vermindert afhankelijkheden tussen domeinen, en versnelt daardoor de ontwikkeling van nieuwe ICT-oplossingen.

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 2029 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 2029. 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 Inkomensheffingen

Toekomstbeeld 2029

Nagenoeg alle interactie voor de inkomensheffingen (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.

Verskillende (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 in de tweede helft van de informatieplanperiode er ruimte ontstaat 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 Inkomensheffingen staat voorop. Dat is nodig om de continuïteit op de lange termijn te borgen en om wendbaar te blijven, kijkend naar de jaarlijkse wetwijzigingen 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.



Het iv-landschap van inkomensheffingen is gebaseerd op meerdere ontwikkelomgevingen. Eén van deze omgevingen is zodanig verouderd, dat modernisering noodzakelijk is. Dit vraagt, gezien de grote omvang, om een meerjarige aanpak. Bij deze modernisering worden standaard

bouwblokken 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 inkomensheffingen zich voor op toekomstige grote wetgevende trajecten, na de modernisering van de verouderde technische omgeving.

In 2023 en 2024 is een nieuwe, verkorte variant van de online aangifte, gericht op alleenstaanden in een fiscaal eenvoudige situatie, breed geïmplementeerd. Op termijn wordt onderzocht wat er nodig is om in de tweede helft van de informatieplanperiode de huidige doelgroep uit te breiden naar gehuwden, fiscaal partners en mogelijk ook zzp'ers.

In de jaren na de technische modernisering wordt de focus waar mogelijk verlegd naar functionele verbetering van de iv-ondersteuning voor inkomensheffingen, bijvoorbeeld in het voorlopige aanslagproces de vooringevulde winstaangifte, de Tegemoetkoming Specifieke Zorgkosten, de conserverende aanslagen en grensarbeid.

3.1.2 Schenk- en Erfbelasting

Toekomstbeeld 2029

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 2029 verder verbeterd.

Strategie

Alhoewel de technologie gemoderniseerd is, heeft de keten Schenk- en Erfbelastingen 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. 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 Landinrichtingsrente¹⁴. Voor de Natuurschoonwet en de

¹⁴ De regeling Landinrichtingsrente loopt rond 2040 af en zal dan verdwijnen.

Landinrichtingsrente ligt de focus op continuïteit en wetgeving. Voor ANBI is een vernieuwingstraject gestart waarbij de processen worden geïntegreerd in de processen en systemen van MKB (Midden- en Kleinbedrijf), gebruikmakend van generieke toezichtdiensten.

3.1.3 Omzetbelasting

Toekomstbeeld 2029

Het sterk verouderde kernsysteem van de omzetbelasting, en diverse aanpalende systemen, zijn gemoderniseerd. Met het vernieuwde iv-landschap 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 2029 zal doorgaan.

Strategie

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. 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, niet alleen om de continuïteit te borgen maar ook om te kunnen voldoen aan nieuwe nationale en Europese wet- en regelgeving.

Voor de modernisering wordt gebruik gemaakt van een pakketoplossing uit de markt. Daarvoor is een aanbesteding gestart en de gunning wordt voorzien eind 2024. Daarna start de implementatiefase. Doelstelling is dat tenminste het ICT-systeem van de binnenlandse oV-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.

3.1.4 Vennootschapsbelasting en dividendbelasting

Toekomstbeeld 2029

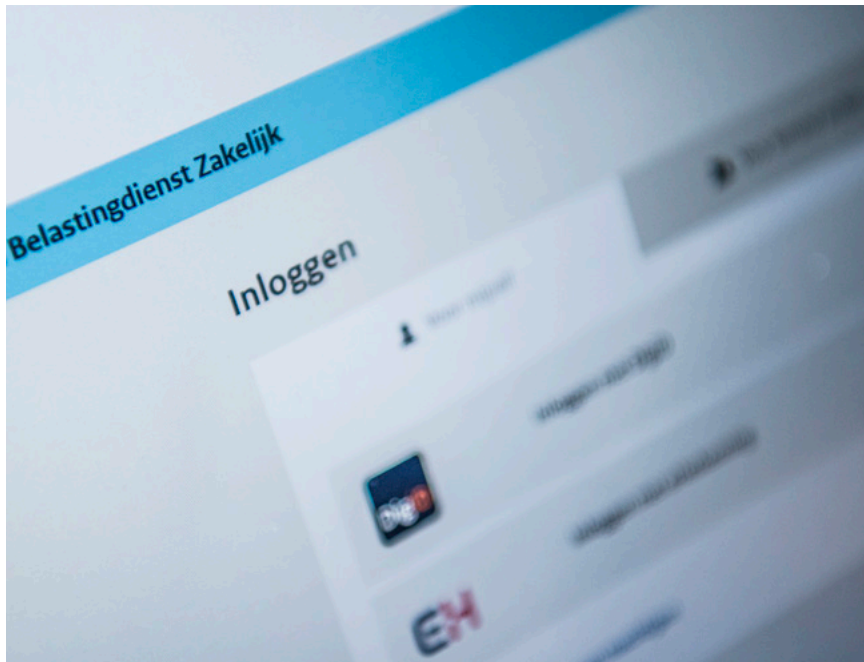
Het iv-landschap van de vennootschapsbelasting is wendbaarder geworden. Het iv-landschap van de dividendbelasting is vergaand gedigitaliseerd. Voor de Wet Bronbelasting en de Wet Minimumbelasting

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. Voor al onze processen hanteren we de wettelijk kaders zoals volgend uit de AVG, B10 en Archiefwet.

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. Daarnaast sturen we er op dat bij de totstandkoming van de wet- en regelgeving de benodigde ICT maakbaar en haalbaar is. 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)).

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 ontdebelen 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 aan het vernieuwde aangifteproces. Na afronding van de digitalisering van de Dividendbelasting zetten we de applicaties door middel van hergebruik ook in voor het uitvoeren van de processen ten behoeve van de Wet bronbelasting 2021 en de Wet minimumbelasting 2024. Modernisering

van het landschap vindt plaats door verouderde technologie stapsgewijs uit te faseren en producten onderling minimaal afhankelijk van elkaar te laten zijn. 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 in (verouderde) ICT-systeem wat gezamenlijk gebruikt wordt met het domein inkomensheffing. Daarnaast wordt de dienstverlening voor de vennootschapsbelasting verbeterd door de interactie met bedrijven verder te moderniseren.

3.1.5 Loonheffingen

Toekomstbeeld 2029

Het landschap van Loonheffingen is gemoderniseerd en voldoet aan de meest actuele kaders. Er is meer ruimte voor nieuw beleid en om verbeteringen door te voeren in de hele Loonaangifteketen, waarin de Belastingdienst, het uuv en het cbs intensief samenwerken.

Aangiften worden risicogericht getoetst en daardoor is het toezicht op de naleving van de wet- en regelgeving verbeterd. Kantoormedewerkers zijn uitgerust met een medewerkersportaal waarin zij toegang hebben tot volledige klantbeelden, toegesneden op hun werkzaamheden.

De dienstverlening aan inhoudingsplichtigen en fiscale dienstverleners is verregaand gedigitaliseerd, en we voldoen aan de wettelijke eisen (SDG, Wmebv). 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 die niet robuust zijn 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.

Functionaliteit die niet in de systemen van domein Loonheffingen thuishoort, dragen we over naar het juiste domein; dit betreft onder meer de inningsfunctionaliteit. We maken gebruik van moderne technologieën en passen bestaande generieke voorzieningen toe. Hierbij geven we de voorkeur aan kleine, wendbare applicaties. Zo kunnen we verbeteringen en wijzigingen vanuit wet- en regelgeving sneller doorvoeren. Het is noodzakelijk om tijdens de modernisering terughoudend om te gaan met wetgeving. Parameterwijzigingen blijven wel mogelijk, net als wetswijzigingen die niet raken aan de te moderniseren applicaties. In de loop van de periode ontstaat geleidelijk

aan ruimte voor nieuw beleid en voor verdere procesverbeteringen en dienstverlening, onder andere vanuit de LoonAangifteKeten.

3.1.6 Autoheffingen

Toekomstbeeld 2029

De processen van de motorrijtuigenbelasting (MRB) en de belasting van personenauto's en motorrijwielen (BPM) worden ondersteund door wendbare iv-oplossingen waarbij we op een verantwoorde manier omgaan met gegevens van burgers en bedrijven. Burgers kunnen gebruik maken van digitale dienstverlening en hebben inzage in de voortgang van afhandeling. Bedrijven kunnen eveneens digitaal zaken doen met de Belastingdienst via moderne kanalen die aansluiten bij de daarvoor geldende overheidsstandaarden. Voor burgers en bedrijven bevorderen we het gemak om aan de belastingverplichtingen te kunnen voldoen. Waar mogelijk vullen we de aangifte vooraf in met gegevens die reeds bekend zijn. Zowel burgers als bedrijven kunnen hun betalingen doen in het portaal met iDeal.

Strategie

We realiseren het toekomstbeeld door de processen van autoheffingen vergaand te digitaliseren en in te zetten op hedendaagse technologie. Nieuwe iv-oplossingen zijn ontwikkeld en worden gefaseerd in gebruik genomen en uitgebreid. Die nieuwe iv-oplossingen zorgen voor meer wendbaarheid en gemak voor burgers en bedrijven, waardoor

voorspelbaarder wijzingen in de wet- en regelgeving kunnen worden doorgevoerd. Voor de inning van autoheffingen wordt gebruik gemaakt van de generieke diensten en niet meer van auto-specifieke oplossingen.

Bij autoheffingen wordt nu nog veel gebruikgemaakt van papieren en handmatige processen. Voor de BPM geldt dat nog voor 90% van de processen. Het vergaand digitaliseren van de processen van de BPM en de MRB stelt Autoheffingen 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 toezichtmedewerkers een betere informatiepositie te geven. Hierdoor wordt de compliantie van burgers en bedrijven bevorderd.

Voor de belasting zware motorrijtuigen (BZM) is de strategie om de goede werking van het bijbehorende IV-landschap te borgen tot zeker 2027, omdat de BZM met de invoering van de nieuwe vrachtwagenheffing (VWH) waarschijnlijk in 2026 wordt afgeschaft. Na de invoering van de VWH wordt het IV-landschap stapsgewijs gesaneerd.

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



mijnbouwheffingen, de overdrachtsbelasting, de verhuurderheffing de verontreinigingsheffing rijkswateren, de solidariteitsbijdrage en de inframarginale elektriciteitsheffing.

Toekomstbeeld 2029

De continuïteit is geborgd en de wendbaarheid is verbeterd. Jaarlijkse aanpassingen in de wet- en regelgeving worden binnen de gestelde termijnen doorgevoerd. De bedrijfsprocessen voldoen aan de gestelde eisen zoals volgend uit AVG, BIO en Archiefwet. Interactie met burgers en bedrijven is digitaal mogelijk; voor burgers blijft ook het papieren kanaal bestaan.

Strategie

Veel processen worden nog handmatig en op papier uitgevoerd. Het ICT landschap wordt stapsgewijs verder gemoderniseerd, gedigitaliseerd en gestandaardiseerd volgens het opgestelde transitieplan in de domeinarchitectuur. Daarbij wordt geborgd dat voldaan wordt aan wettelijke eisen zoals volgend uit de AVG, BIO en Archiefwet. De tijdelijke regelingen voor de solidariteitsbijdrage en de inframarginale elektriciteitsheffing worden geïmplementeerd.

In de keten Overige middelen wordt gewerkt aan het verbeteren van de dienstverlening. Burgers en bedrijven staan hierbij centraal. We zetten in op digitalisering van de communicatie, zowel door het mogelijk te maken om digitaal aangiftes en aanvragen in te dienen, maar ook dat mededelingen digitaal worden ontsloten. Daarnaast

wordt ingezet op de digitalisering van interne processen. De wendbaarheid wordt vergroot door zoveel mogelijk gebruik te maken van bij de Belastingdienst ingerichte generieke voorzieningen en het standaardiseren van processen.

3.1.8 FIOD

Toekomstbeeld 2029

De FIOD is verantwoordelijk voor de strafrechtelijke handhaving van fiscale en financiële criminaliteit en fraude. De laatste decennia is de samenleving en dus ook de aard van de opsporing verschoven van papier naar digitaal. De hoeveelheid data waarin bewijs gezocht en gevonden moet worden is geëxplodeerd. Criminelen lopen voorop in het inzetten van nieuwe digitale middelen en bouwen hiermee nieuwe business modellen.

Om onze visie met betrekking tot de financiële en fiscale criminaliteitsbestrijding succesvol te realiseren, is een belangrijke doelstelling om toe te werken naar een wendbare, gedigitaliseerde, datagedreven en intelligence gestuurde organisatie. Alleen met een modern IV-landschap kan de FIOD mondiale ondermijnende criminaliteit blijven bestrijden, strafrechtelijke onderzoeken succesvol uitvoeren en hiermee de compliantie borgen. Op het vlak van IV vindt de FIOD het belangrijk dat professionals voldoende ruimte krijgen 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. Maar ook 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.

Voor de wettelijke taak van de FIOD gelden veelal juridische eisen die specifieke IT oplossingen vereisen. Aanvullend op wettelijke eisen zoals volgend uit de AVG, BIO en archiefwet, moet de FIOD bij het uitvoeren van haar wettelijke taak voldoen aan de Wet politiegegevens (Wpg) en het Wetboek van Strafvordering. De aanvullende wetgeving en zware beveiligingseisen vragen een IV organisatie die in staat is om de FIOD optimaal te ondersteunen in de snel veranderende digitale opsporing. Met de komst van het Nieuwe Wetboek van Strafvordering verwacht de FIOD behoorlijke veranderingen in het opsporingsproces voor de FIOD. Dit zal niet alleen invloed hebben op de manier waarop we onze informatie verwerken maar ook op de ondersteuning vanuit IV. Aanpassingen van het IV-landschap zullen nodig zijn om de juridische wijzigingen te borgen in het primaire proces.

De FIOD ziet nu en in de toekomst meer (inter)nationale samenwerkingsverbanden ontstaan. Bij de doorontwikkeling van de informatievoorziening is met name de samenwerking met de andere (bijzondere) opsporingsdiensten en partners binnen de strafrechtketen van belang. Dit betekent naast gegevensuitwisseling ook gezamenlijke gegevensverwerkingen.

Er komen steeds meer voor de opsporing relevante databronnen beschikbaar. Om hier optimaal gebruik van te kunnen maken wil de FIOD de komende vijf jaar investeren in het doorontwikkelen van haar IV-landschap en daarvoor een aantal stappen zetten. De FIOD moderniseert de werkomgeving om alle aan de opsporing gerelateerde activiteiten op een veilige en gebruikersvriendelijke manier plaats te laten vinden voor de medewerkers. De datastrategie van de FIOD wordt verder uitgewerkt om informatie te verzamelen, te organiseren en te analyseren. De strategie houdt rekening met de behoefte van medewerkers om informatie te ordenen op basis van tijd, geografische bewegingen en onderlinge relaties van entiteiten en van transacties. Daarbij wordt de focus gelegd op het verwerven en effectief beheren van steeds groter wordende databronnen die relevant zijn voor de opsporingswerkzaamheden en medewerkers in staat stellen om aantoonbaar beveiligd en binnen de geldende juridische kaders te werken.

Het verwerken en ontsluiten van grote hoeveelheden data zal zodanig worden geoptimaliseerd dat de FIOD daadkrachtig en effectief kan worden opgetreden, waardoor zowel het opsporingsproces als het inlichtingenproces substantieel worden versterkt.

Deze strategische aanpak zorgt ervoor dat de medewerkers van de FIOD toegang hebben tot de benodigde data in een format dat hen ondersteunt in hun werk. Tegelijkertijd blijven we de veiligheid en betrouwbaarheid van onze systemen waarborgen. De FIOD werkt hiermee stapsgewijs aan het realiseren van een modern IV-landschap om strafrechtelijke opsporing succesvol uit te kunnen blijven voeren.

3.2 Generieke domeinen

3.2.1 Interactie

Toekomstbeeld 2029

De Belastingdienst heeft een breed palet aan dienstverlening waarmee we burgers en bedrijven zo goed mogelijk helpen om aan hun plichten te voldoen of hun recht te halen, en intermediairs faciliteren. We nemen onzekerheid en onduidelijkheid weg door duidelijk te communiceren wat ze moeten doen, maar vooral ook hoe ze dat moeten doen en waar ze aan kunnen kloppen voor hulp. Hiervoor bieden we een breed en overzichtelijk palet aan interactie-kanalen en -voorzieningen

die makkelijk, begrijpelijk, volledig, actueel, congruent en veilig zijn. Ook sluiten we beter aan bij de belevingswereld van burgers en bedrijven door voorlichting in meerdere talen met behulp van vertaalservices, ondersteunen van de Engels taal naast het Nederlands in onze interactiekanalen. We bieden vroegtijdige hulp bij potentiële problemen, en vragen van burgers, bedrijven en intermediairs worden snel en accuraat via verschillende interactie-kanalen beantwoord, ook als daar verschillende disciplines voor nodig zijn. Zonder dat iemand opnieuw z'n verhaal moet doen of van 'het-kastje-naar-de-muur' wordt gestuurd. We leren van de vragen en signalen van burgers, bedrijven en intermediairs door onze dienstverlening op basis hiervan aan te passen.



Hiermee geven we invulling aan de missie van het domein “Samen met burger, bedrijf en intermediair geven we vorm aan waardevolle interactie, waardoor zij zich geholpen voelen.”

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 of (status)wijzigingen in hun fiscaal dossier, bieden we handelingsperspectief (wat en hoe te doen), faciliteren we het doen van transacties en verlenen we persoonlijke hulp aan wie dat nodig heeft. Om dit te realiseren richt het domein Interactie zich in 2025-2029 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), respectievelijk de specifiek voor de Belastingdienst geldende regelgeving op dit vlak zoals de Wet digitale overheid (Wdo); de Wet open overheid (Woo) in wording; de Keuzeregeling elektronisch berichtenverkeer; de Wet digitale toegankelijkheid; de eu verordening Single Digital Gateway en ook de AVG, Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de Archiefwet.

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. Dit moet leiden tot een gedeelde (digitale) informatievoorziening waarbij burgers, bedrijven en intermediairs de informatie in kunnen zien die wij van hun hebben en gebruiken (fiscaal dossier), en het volledig digitaal zaken kunnen doen met de Belastingdienst. Daarom moderniseren en integreren we de komende jaren o.a. de website en de verschillende portalen van de Belastingdienst om zoveel mogelijk een ononderbroken klantreis mogelijk te maken, waarbij de vraag vanuit de burger en ondernemer centraal staat en niet ons proces. Daarbij zullen we formulieren, die nu nog alleen op papier of als pdf ingediend kunnen worden zoveel mogelijk omzetten naar online formulieren en breiden we interactie via app(s) uit. Dat doen we op een veilige manier zodat we de vertrouwelijkheid van gegevens die wij van burgers, bedrijven, intermediairs hebben, altijd kunnen waarborgen.

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 rechtstreekse gegevensuitwisseling, zowel van als naar ondernemers, die actueler en volwaardiger is. Hiervoor ontwikkelen we zgn. kanaalafhankelijke generieke services in de vorm van rekenmodules en validatie- of gegevensservices. Dit zorgt voor een hogere kwaliteit, voorspelbaarheid en wendbaarheid aan de voorkant van onze interactie. Niet alleen richting bedrijven, maar ook voor burgers en intermediairs door hergebruik t.b.v. eenvoudige en persoonlijke online zelfbediening.

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. Deze ontwikkelingen bieden mogelijkheden om meer in de actualiteit te kunnen werken en de verschillende klantreizen beter te ondersteunen.

Persoonlijke hulp op maat

Niet voor elke situatie is digitale interactie toereikend. Daarom verbeteren we ook de persoonlijke hulp. Daarvoor wordt de BelastingTelefoon gemoderniseerd tot een volwaardig contact center met nieuwe kanalen zoals (live-)chat en videobellen, een integraal en actueel klantbeeld (incl. klantcontacthistorie) over alle kanalen heen, en één samenhangende IT-oplossing voor elke medewerker met klantcontact binnen de Belastingdienst.

3.2.2 Generiek kantoor, toezicht, bezwaar, beroep en klachten

Toekomstbeeld 2029

De generieke voorzieningen, die het fundament vormen van een moderne iv-ondersteuning voor kantoor- en toezichtprocessen, zijn in toenemende mate beschikbaar. De voorzieningen ondersteunen verschillende werkwijzen voor verschillende segmenten: het proces voor toezicht op een grote onderneming verloopt anders dan het toezicht op een particuliere burger. Een deel van de kantoor- en toezichtprocessen (voor de verschillende segmenten en belastingmiddelen) is in 2029 op deze generieke voorzieningen aangesloten.

Een deel van de medewerkers in het toezicht heeft 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. GKT gaat tegelijkertijd verder met zowel de continuïteit als de doorontwikkeling van het Klantbeeld, gebruik makend van gegevensservices en in lijn met de Need to know benadering die is uitgewerkt voor de medewerkers. GKT gaat daarnaast in samenwerking met domeinen Analytics en IV veilige werkomgevingen en tooling voor Toezichtmedewerkers ontwikkelen.

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. Op korte termijn ligt de prioriteit bij het ontwikkelen van de betreffende generieke voorzieningen, en bij de toepassing ervan voor ondersteuning van het bezwaarproces. Daarna volgt stapsgewijs de toepassing in andere kantoor- en toezichtprocessen, zoals vooroverleg, kantoortoets en boekenonderzoek.

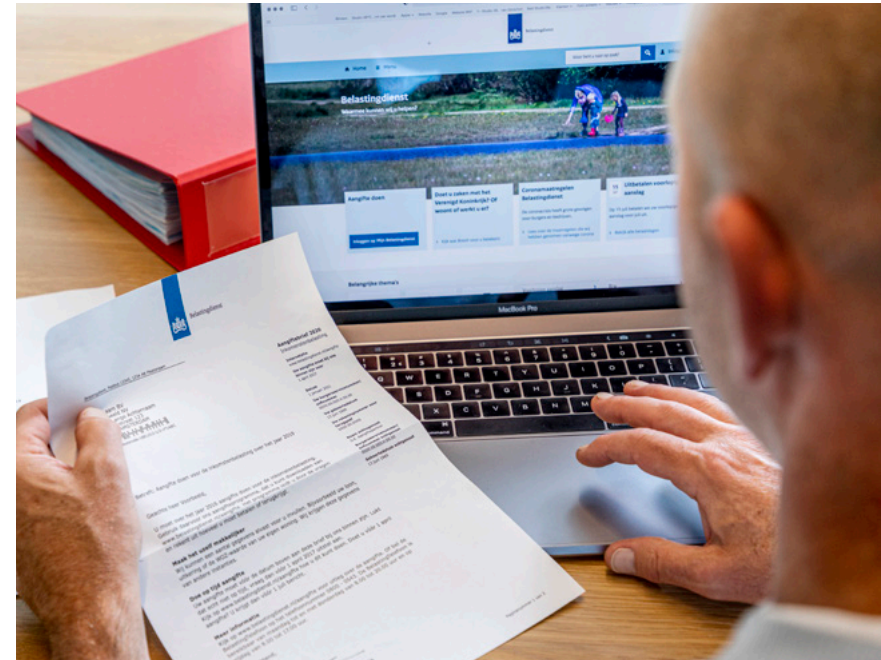
3.2.3 Inning en Betalingsverkeer

Toekomstbeeld 2029

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 2029 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 (ook rijksbreed). Medewerkers worden zaakgericht ondersteund in hun werkzaamheden en het betalingsverkeer is volledig gemoderniseerd op basis van internationale iso standaarden.

Strategie

Het iv-landschap voor het domein Inning en Betalingsverkeer is omvangrijk en robuust en bevat zowel verouderde applicaties ontwikkeld en in beheer bij de (centrale) iv-organisatie als elders binnen de dienst. De belangrijkste applicaties zijn moeilijk aanpasbaar en voldoen niet aan de eisen die medewerkers, politiek en burgers en bedrijven hieraan stellen. Via een meerjarige transitie wordt toegewerkt naar een nieuw iv-landschap onder moderne architectuur om in de toekomst de continuïteit te blijven waarborgen en de wendbaarheid te verbeteren. Daarbij worden systemen aan het einde van hun levensduur volledig vervangen, terwijl anderen worden gemoderniseerd. De ondersteuning voor het innen van aangiftebelastingen (zoals de auto-,



omzet- en loonbelasting) wordt verbeterd en gecentraliseerd zodat oude inningsssystemen bij de betreffende middeldomeinen kunnen worden uitgefaseerd. Inningsadministraties worden geïntegreerd en gemoderniseerd zodat het enerzijds mogelijk wordt actuele informatie over vorderingen en betalingen te delen met burgers en bedrijven (self service) maar aan de andere kant bieden dezelfde administraties ook meer ruimte om maatwerk beslissingen vast te leggen (menselijk maat). De ondersteuning van online betaalmogelijkheden

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 echt noodzakelijke wettelijke aanpassingen.

De meerjarige modernisering van het iv-landschap wordt gefaseerd uitgevoerd waarbij we evolutionair werken door elke keer in kleine stappen functionaliteit te migreren naar het nieuwe landschap. Gezien de grote belangen rondom het innen en uitbetalen worden deze stappen uitermate zorgvuldig uitgevoerd waarbij elke stap eerst probleemloos in productie moet zijn voordat de vervolgstappen gezet kunnen worden. Dit kost veel tijd en vraagt ook om extra tijdelijke voorzieningen om deze transitie mogelijk te maken. De verschillen tussen het bestaande en het nieuwe landschap zijn echter zodanig groot dat dit, gecombineerd met de grote continuïteitsrisico's voor Nederland als het mis gaat, toch de enige realistische werkwijze is. De modernisering zal de aankomende jaren nog in het teken staan van duaal werken met bestaande systemen en reeds gemigreerde systemen naast elkaar. Gedurende deze tijd zal de wendbaarheid nog zeer beperkt zijn. Pas als de eerste systemen volledig gemigreerd en uitgefaseerd zijn zal de (applicatieve) wendbaarheid weer zichtbaar toegenomen zijn doordat er geen sprake meer is van dubbel beheer en onderhoud. Het is dan ook van belang om vanuit portfolioperspectief deze periode zo kort mogelijk te houden, want elke wijziging tussendoor is dubbel werk en stelt de gewenste wendbaarheid uit.

3.2.4 Gegevens

Het domein Gegevens zorgt ervoor dat burgers, bedrijven, externe gegevenspartners en interne afnemers binnen de Belastingdienst, binnen de wettelijke kaders op ieder gewenst moment, kunnen beschikken over de gevraagde gegevens. Daartoe beheert het domein, naast de eigen basisregistratie Inkomen, de persoonsadministratie van de Belasting-dienst 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 2029

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 2029 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 eenduidig binnen de bedrijfsprocessen te borgen, en het aantal kopieën van gegevens in de organisatie fors te reduceren.

Om de besturing van de productie beter te faciliteren zijn integrale planningen beschikbaar. Voor het ondersteunen van zaakgericht werken wordt een nieuw ICT-systeem gerealiseerd en wordt 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;
- het implementeren van een dienstenmodel voor de ontsluiting van (bron)gegevens;
- het verbeteren van het zicht 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 van de uitvoering van de Belastingdienst door functioneel beheer.

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. Deze verschillende iv-oplossingen wordt vervangen door één integrale aanpak waarbij tevens 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

2029 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. Vernieuwing van de persoonsadministratie 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 ondersteunen. 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.

Het besturen van de uitvoeringsprocessen en onze productie vraagt om specifieke iv ondersteuning. 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 en intermediairs 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

Toekomstbeeld 2029

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.

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.

Ook op het gebied van artificiële intelligentie (AI) zal de keten Analytics de komende jaren stappen zetten om op veilige en verantwoorde wijze de ontwikkeling en inzet hiervan voor de Belastingdienst mogelijk te maken. Specifieke kaderstelling rondom de inzet en ontwikkeling van AI wordt de komende jaren verder uitgewerkt in lijn met de geldende kwaliteits- en waarborgkaders. De keten Analytics werkt op dit thema intensief samen met de keten IV.

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. 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. Hieraan wordt bijgedragen door in samenwerking met de keten Gegevens een nieuw Data Warehouse Appliance voor de opwerking van gegevens voor informatieproducten conform de geldende architecturen te realiseren.

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 tekst 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.

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. In het bijzonder wordt hierbij ook

aandacht gegeven aan de samenwerking met de FIOD in het kader van de ondersteuning van de opsporing met analytics. 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.

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 oneigenlijk 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.

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, kantoor-automatisering, integrale beveiliging en het IV-voortbrengingsproces.

Toekomstbeeld 2029

De basis voor het document- en archiefbeheer voor de besturende en ondersteunende processen is op orde gebracht. Voor het documenten 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. Hierdoor wordt het mogelijk om meer persoons- en ondernemingsgebonden informatie in de portalen te ontsluiten aan burgers en bedrijven, en dossiervorming op de kantoren volwaardig te ondersteunen. De bedrijfsvoeringsprocessen voldoen aan de geldende wettelijke kaders, waaronder de AVG, BIO en Archiefwet. 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. We leveren een fundamentele randvoorwaarde aan het mitigeren van het strategisch personeelsrisico door op feiten gebaseerd strategische interventies te kunnen doen ter verbetering van instroom, doorstroom, duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers. Dit doen we door databedreven voorspellende analyses en managementinformatie met behulp van eigentijdse IT ondersteuning in samenwerking met de ketens

Analytics en Gegevens. 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 onder andere het rijksbrede documentmanagementsysteem en vergelijkbare omgevingen. Het iv-landschap bestaat voornamelijk uit voorzieningen die rijksbreed beschikbaar zijn en uit oplossingen uit de markt.

Strategie

Onze ambities richting de burger en bedrijven kunnen alleen gerealiseerd worden door onze medewerkers en zij kunnen hun werk goed doen wanneer zij beschikken over passende digitale ondersteuning en middelen. Aandacht voor interne transformatie naar meer flexibel werken, zorgt ervoor dat leidinggevenden en medewerkers adequaat worden bediend en ondersteund bij het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

Het domein Bedrijfsvoering richt zich op de modernisering van de ICT-voorzieningen waarbij ook rijksbrede samenwerkingen en cloudoplossingen worden beschouwd. Onderdeel hiervan is de herinrichting en modernisering van het ERP-landschap. We verbeteren de administratieve organisatie en interne controle. De processen voor het leveren van de producten en diensten van Bedrijfsvoering



optimaliseren we waarbij aandacht is voor een heldere afbakening tussen bedrijfsvoering en de primaire processen van de Belastingdienst. De managementinformatie-processen worden verder ingericht en geoptimaliseerd. Alle bedrijfs- en werkprocessen worden beschreven en Incourante ICT-platformen en lokaal ontwikkelde applicaties worden uitgefaseerd. Voor de ondersteuning van portfolio-, capaciteits- en batenmanagement zijn specifieke ICT-tools in gebruik genomen en integreren we met de iv-voortbrenging. De communicatieplatformen moderniseren we zodat we de communicatie met burgers en bedrijven beter faciliteren. De ondersteuning van de instroom-, doorstroom- en uitstroomprocessen voor personeel 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 Informatievoorziening (IV)

Het domein IV omvat de ICT-infrastructuur, -exploitatie en -voortbrenging. De ambities zoals die in de bovengenoemde domeinen zijn gedefinieerd, stellen nieuwe eisen aan de ICT-infrastructuur, vragen om moderne IV-voortbrengingsprocessen en samenwerking met de markt. Het is belangrijk dat de Belastingdienst blijft investeren in innovatie, zodat we niet alleen de huidige technologie beheersen, maar ook weten wat we de mogelijkheden zijn van nieuwe technologie. 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.

Toekomstbeeld 2029

Voor de voortbrenging en de exploitatie van IV-oplossingen maken we gebruik van eigen infrastructuurdiensten, maar in combinatie met de mogelijkheden die de publieke cloud ons biedt (binnen het cloudbeleid). De samenwerking met de markt wordt uitgebreid zowel voor het realiseren van maatwerkoplossingen als het gebruik van marktproducten. De werkplek van medewerkers is vernieuwd en de kantoorautomatisering weer up to date. De DevOps werkwijze is

ingevoerd waardoor de kwaliteit van dienstverlening wordt verhoogd. De IV-organisatie ondersteunt zowel Toeslagen, Belastingdienst als Douane waarbij generieke dienstverlening het uitgangspunt is.

Infrastructuurdiensten

We zetten in op het marktconform en gestandaardiseerd inrichten van onze infrastructuurdiensten. Daarmee voorkomen we onnodige dubbele technische voorzieningen en bevorderen we de flexibiliteit. Verbeteringen op dit gebied steunen een hoge beschikbaarheid, bedrijfscontinuïteit (Business continuity management), informatiebeveiliging, schaalbaarheid en kosteneffectiviteit van de informatievoorziening. Conform de datacenterstrategie gaan we meer gebruik maken van Cloudtechnologie en voeren we de DevOps werkwijze in. 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 incourante technologieën noodzaakt tot sanering en tot meer samenwerking met de markt. 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 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, kosten en innovatiemogelijkheden. Daarom wordt gewerkt aan de ontsluiting van de publieke cloud. In lijn met de marktontwikkelingen en om continuïteit te kunnen borgen is een containerplatform geïntroduceerd waar steeds meer applicaties gebruik van maken. 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. 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 die 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.

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. 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. Het voortbrengingsinstrumentarium wordt uitgebreid met een low-code platform, om sommige businessbehoefte aan ICT sneller te kunnen afdekken. De mogelijkheden van gebruik van Gen AI-technologie worden onderzocht.

Kantoorautomatisering

De kantoorautomatisering van de Belastingdienst wordt de komende jaren verder vernieuwd. Er wordt een marktconforme up-to-date werkomgeving voor alle medewerkers geïmplementeerd, passend bij de werkzaamheden, waarin medewerkers eenvoudig en snel toegang tot applicaties en diensten krijgen. Dit geldt voor Belastingdienst-applicaties, maar ook voor Rijksoverheids- en Cloud-applicaties.



Uitgangspunt hierbij is passende IT voor eindgebruikers; werken zoals de gebruiker wil, werken op de manier die past bij de gebruiker en zijn/haar werk, vanaf alle typen apparaten, overal en hybride kunnen werken met marktconforme moderne samenwerking mogelijkheden.

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, analytics, 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

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 (psg 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 Auditdienst 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 de prioriteit bepaald, 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 en financiering

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, regulier onderhoud, productie 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 regulier onderhoud, productie en jaaraanpassingen worden plannen 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 instandhouding en verandering. 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 noodzaakt tot herziening 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. Dit geldt niet alleen voor fiscale wetgeving maar ook voor algemene wet- en regelgeving met een kaderstellende werking zoals de AVG, de BIO, de AI Act (Verordening Kunstmatige Intelligentie), de Woo en de Wpg. 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, worden daarom met voorrang 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 onderzoeken en 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, zoals de AVG, BIO en Archiefwet.
- Bovenstaande is uitgangspunt voor de prioritering van onze portfolio en draagt in belangrijke mate bij aan strategische prioriteiten van de Belastingdienst, zoals beschreven in de Meerjarenstrategie: we verbinden met de samenleving, we brengen en houden de basis op orde, we verbeteren dienstverlening, effectief toezicht en opsporing continu en we werken met plezier en vanuit vakmanschap.
- 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 met heldere toegevoegde waarde voor de burgers, bedrijven, intermediairs en medewerkers. 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. Initiatieven worden hierbij gewogen op business waarde en klantwaarde.
- ICT-voorzieningen moderniseren waarvan de continuïteit in het geding is of de wendbaarheid onvoldoende is. Hierbij geven we prioriteit aan de ICT-systemen waarvoor de risico's het grootst zijn en zorgen we ervoor dat we voorbereid zijn op de nieuwe wetgeving en dat we 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.

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

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.

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.

Instandhouding

Een omvangrijk deel van iv-capaciteit wordt jaarlijks besteed aan instandhouding. We onderscheiden hierbinnen regulier onderhoud, jaaraanpassingen en productie. Om de transparantie en besturing

hiervan te verbeteren worden hiervoor jaarlijks plannen opgesteld voor het Regulier onderhoud, jaaraanpassingen en productie.

De Belastingdienst doorloopt op dit moment vele verbetertrajecten die impact zullen hebben op het reguliere 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 onderhoud nodig zijn. De transitiefase waarin we ons nu bevinden vereist om deze reden extra aandacht en inzet van mankracht.

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.

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. Marktonwikkelingen 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 conform de sourcing strategie 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 medewerkers 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
belastingdienst.nl
@belastingdienst

September 2024

