Belastingdienst

IV-organisatie
3e Viermaandsrapportage 2019

Versie 1.0

Datum 16 januari 2020
Status definitief

Colofon

Titel	3e Viermaands rapportage IV 2019
Samensteller(s)	[redacted]
In opdracht van	MT IV- Portefeuille P&C
Inlichtingen	Belastingdienst IV [redacted] [redacted]@belastingdienst.nl

Inhoud

Hoofdstuk 1. Managementverklaring—5

Hoofdstuk 2. KPI's—9

Hoofdstuk 3. Prestaties IV—21

Hoofdstuk 4. Prestaties Ketens—55

Hoofdstuk 5. Risico's en beheersing—67

Bijlage 1. Projectenrapportage Keten IT voor IV—68

Bijlage 2. Budgetrapportage IV – december 2019—69

Bijlage 3. Risicotabel IV-organisatie—70

Bijlage 4. Onrechtmatige contracten—71

Bijlage 5. BI rapportage instroom IV—72

Bijlage 6. Roadmap portefeuilleplannen IV-organisatie 2019—73

Hoofdstuk 1. Managementverklaring

a. Algemeen beeld

Op 1 januari 2019 is IV, na veel voorwerk, als Directie gestart. IV heeft de doelstellingen in het managementcontract dit eerste jaar nagenoeg geheel gerealiseerd. Ook de doorontwikkeling van IV is op basis van de portefeuille plannen grotendeels gerealiseerd (zie bijlage 6). Tegelijkertijd zien we dat we ons op een aantal terreinen nog verder kunnen en moeten verbeteren om mee te kunnen in de ambities van de Belastingdienst en de gerechtvaardigde wensen van onze stakeholders. Het onderzoek van EY geeft dat ook aan. Het tempo van de doorontwikkeling moet omhoog. Deze versnelling is de uitdaging voor 2020.

b. Belangrijkste behaalde successen

De beschikbaarheid van onze systemen is conform de hoge eisen 99,9 %. Er hebben zich ook dit jaar geen grote procesverstoringen voorgedaan met effect voor burgers en bedrijven.
Grote kort cyclische informatiestromen zoals de aangiftecampagne, het massaal automatisch continueren en definitief vaststellen van toeslagen, het verwerken van de loon- en OB aangiften en BSN uit BTW zijn nagenoeg geruisloos verwerkt.
De beveiligingsrisico's die gepaard gaan met intensieve transactiecontacten met burgers en bedrijven zijn het hele jaar op professionele wijze gemitigeerd. Er hebben zich daardoor geen grote incidenten voorgedaan.
De beschikbare capaciteit voor het portfolio is 98%. De productiviteit vertoont een eerste voorzichtige stijging. Dit is hoopgevend voor de toekomst. Zeker gelet op de enorme groei van de omvang van het portfolio en de daarmee gepaard gaande nieuwe instroom van medewerkers. Samen met de business valt hier echter zeker nog winst te behalen.
Met de beschikbare voortbrengingscapaciteit zijn naast de reguliere plannen, de bestedingsplannen conform planning uitgevoerd en zijn de mijlpalen van de modernisering van het IV landschap gehaald.
De werving van nieuwe interne medewerkers is uitgekomen op ruim 300. Dit is 50 hoger dan de ambitieuze doelstelling voor het afgelopen jaar. Een knappe prestatie in een krappe arbeidsmarkt. Hierdoor starten we in 2020 met een kleine overbezetting. Gelet op de onevenwichtige verhouding extern en intern personeel willen we de formatie verhogen en de werving op volle kracht doorzetten.

c. Belangrijkste zorgpunten

Gedurende het hele jaren hebben we last gehad van het gegeven dat de gevraagde capaciteit voor het te realiseren portfolio en de beschikbare middelen om deze capaciteit te financieren niet in evenwicht waren. De onevenwichtige verhouding tussen externe inhuur en vast personeel maakte de financiering extra problematisch. Dat de middelen ook nog uit verschillende al dan niet tijdelijke financieringsbronnen (gestickerd geld) kwamen beperkte de interne bijsturingsmogelijkheden. Met elkaar zijn we hier goed uitgekomen,

maar het heeft veel tijd en energie van velen gekost. Het is erg jammer dat we het jaar 2020 weer in exact dezelfde uitgangspositie zitten, waarbij we 800 externen financieren terwijl het toegekende budget slechts genoeg is voor de helft. Door intensieve samenwerking met IV&D en C&F hopen we bij voorjaarsnota de extra middelen te verkrijgen.

Het afgelopen jaar is fors geïnvesteerd in meerjaren ramingen, zowel voor personeel als materieel. Voor materieel is becijferd dat we meerjarig zo'n 80 miljoen nodig hebben om te kunnen investeren in IT. Het afgelopen jaar is fors geprioriteerd, maar zijn ook extra middelen toegekend. Ook hier zijn we met elkaar uiteindelijk goed uitgekomen. De uitgangspositie voor 2020 is gelijk aan die van dit jaar. We hebben inmiddels wel het inzicht vergroot en de ramingen verbeterd. De keten IT voor IV is hiervoor ingericht en wordt het komende jaar verder uitgebouwd. Ook in het verplichtingen stelsel hebben we goede stappen gezet. De inspanning om te komen tot een ook door de stakeholders gedragen meerjarig investeringsplan heeft ook in 2020 prioriteit. Ook hier werken we met elkaar toe naar de voorjaarsnota voor extra geld.

Reflectie

Het is mooi dat ook EY heeft vastgesteld dat de producten en diensten van onze directie marktconform zijn. Dit steunt mijn opvatting dat IV een professionele organisatie is die op koers ligt.
Ik kijk dan ook met trots terug op de behaalde resultaten van onze directie dit eerste jaar. In mijn laatste managementverklaring als [redacted] van deze directie wil ik al mijn medewerkers bedanken voor een hele mooie tijd. Er staat een fundament, waarop kan worden gebouwd. Ik wens iedereen veel werkplezier en succes met deze uitdaging.

[redacted]

d. Follow-up voorgaand viermaandsgesprek

Actiepunten gespreksverslag 2e VMR 2019 (concept v0.3 van 29 oktober 2019)	**Stavaza follow up** (3e VMR-2019)
1. Verplichtingen en kas [redacted] vraagt om de lijst met de nog aan te gane verplichtingen en kasrealisatie hierop (incl. VT), die momenteel wordt opgemaakt, te delen met de deelnemers van het gesprek. (actie IV i.s.m. C&F)	Is gebeurd. In hoofdstuk 3.2 is een geactualiseerde toelichting op het verplichtingenbeheer gegeven. En in hoofdstuk 3.3e bij Aanpak onvolkomenheden Algemene Rekenkamer. In de budgetrapportage over oktober heeft IV een lijst met grote posten opgenomen van verplichtingen die dit jaar nog gerealiseerd en betaald gaan worden met daarbij zo mogelijk een indicatie van de hardheid van de prognose.
2. Productiviteit [redacted] verzoekt aan [redacted] om aan EY ten behoeve van het rapport mee te geven dat het aspect differentiatie (wispelturigheid opdrachtgever / opdracht niet duidelijk) zijn weerslag heeft op de productiviteit van de IV organisatie. (actie [redacted])	Dit punt is opgepakt en uitgevoerd. Tijdens de validatiesessies is dit besproken. Ook in het rapport van EY is dit punt verwerkt.
3. Meetbaar maken ketenproductiviteit [redacted] verzoekt inzicht te geven in het totale projectenportefeuille en meetbaar maken van de ketenproductiviteit. Uit dit overzicht moet blijken welk percentage van de projecten voldoen aan de criteria van de starttoets en welke niet en de ontwikkeling hiervan. Dit geldt ook voor de projectafronding. In de (twee) wekelijkse gesprekken zal de voortgang van dit actiepunt tevens meegenomen worden. (actie IV i.s.m. IV&D)	Dit punt raakt meerdere aspecten: - Inzicht totale projectenportefeuille: de coördinatie op dit punt wordt door IV&D / BIA opgepakt. Maandelijks wordt op ruim 60 projecten gerapporteerd. BIA heeft een concept plan uitgewerkt om de bestaande rapportage vanaf 2020 uit te breiden met extra elementen en komende periode vindt afstemming met IV (portfolio) plaats. - Productiviteit: vanuit IV (portefeuille Portfolio - IT-Control) wordt aan de afdelingen/onderdelen periodiek inzicht gegeven in de productiviteit van de voortbrenging. Naast de realisatiefase is vanaf medio 2019 ook inzicht in de specificatiefase. Hiermee is de productiviteit van de totale IV-voortbrenging in beeld. - Starttoets: control op het naleven van de richtlijn starten/stoppen van projecten (dus of projecten voldoen aan de criteria) is primair belegd bij de keten zelf. Aanvullend kan een ketencontroller hierin mee adviseren/toetsen. Dit vanuit de gedachte dat er geen sprake moet zijn van control op control. C&F is betrokken geweest bij de totstandkoming van dit beleid en zou de

	ketencontrollers als zodanig geïnstrueerd moeten hebben.
4. Datakluis [redacted] geeft aan hiermee bezig te zijn. In de derde VMR zal hierover worden gerapporteerd.	In hoofdstuk 3.2 van deze VMR wordt hierover gerapporteerd.
5. Integrale beveiliging De incidentenrapportage loopt onder andere via CAP en DCS. Er bestaat echter geen integraal beeld over ten aanzien van incidenten en verstoringen. Dit integrale beeld is wel gewenst. [redacted] verzoekt na te denken over het genereren van een integraal beeld ten aanzien van incidenten en verstoringen. (actie IV i.s.m. IV&D)	Dit punt is niet begrens tot integrale beveiliging. De integrale incidentrapportage, inclusief beveiligingsincidenten, van IV wordt afgestemd met CAP en de business. Inmiddels is er een integraal beeld van de incidenten en problems (inclusief Security en Continuity) en beschikbaar (voor niet alleen IV) op het IV-dashboard. Vanuit IV&D loopt er een actie om de rapportages te stroomlijnen. IV zal met IV&D nog afstemmen dat er gewerkt wordt aan een integraal beeld .

Hoofdstuk 2. KPI's

a. Scorecard met prestatie-indicatoren

Legenda: de **score** (smiley) geeft de realisatie t.o.v. de planning t/m augustus weer

☺ = conform of positief t.o.v. planning ☹ = negatief t.o.v. planning

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
1	**Alle ICT-services beschikbaar conform SLA** *Standaard (S): 99,0%* *Uitgebreid (U): 99,0%* *Top (T): 99,9%*	S 99,0% U 99,0% T 99,9%	99,9% 99,9% 99,9%	☺
2	**Budget** *Procentuele uitnutting van het totale toegekende budget.* *Groen: Geprognosticeerd resultaat wijkt minder dan 3% af t.o.v. van het budget.* *Oranje: Geprognosticeerd resultaat wijkt meer dan 3% af t.o.v. het budget, maar minder dan 5%.* *Rood: Geprognosticeerd resultaat wijkt meer dan 5% af t.o.v. het budget.*	< 3%	1%	☺
3	**Bezetting t.o.v. formatie** *Ten behoeve van capacity building.* *Balans tussen formatie en bezetting.* *Groen: Bezetting wijkt minder dan 1% af t.o.v. formatie.* *Oranje: Bezetting wijkt meer dan 1% af t.o.v. van formatie, maar minder dan 5%.* *Rood: Bezetting wijkt meer dan 5% af t.o.v. formatie.*	> 99%	98%	😐
4	**Werving** *De afgesproken wervingsgroei op 1-1-2019 wordt planmatig gerealiseerd.* *KPI betreft werving voor het vergroten van het leveraanbod voor het portfolio.*	100%	114%	☺
5	**IV-aanbod voor portfolio** *Ten behoeve van capacity building.* *Balans tussen de prognose van het aanbod van IV-dagen ten opzichte van de besloten omvang van het totale portfolio.* *Groen: Aanbod IV-dagen wijkt minder dan 1% af t.o.v. besloten omvang port-folio.* *Oranje: Aanbod IV-dagen wijkt meer dan 1% af t.o.v. van besloten omvang port-*	> 99%	98%	😐

	folio, maar minder dan 5%. *Rood: Aanbod IV-dagen wijkt meer dan 5% af t.o.v. besloten omvang portfolio.*			
6	**Voortgang IT voor IV-portfolio** *In Q1 is de Domeinarchitectuur IV geaccordeerd en zijn de te bereiken doelen voor 2019 helder geformuleerd. Norm = 100%.* *Eind 2019 is de (portfolio-)administratie voor IT voor IV actueel en is de in- en ontvlechting afgerond conform scope van de keten. Norm = 100%* *Eind 2019 zijn de diensten van de keten IT voor IV beschreven en vastgesteld. Norm = 80%*	100% 100% 80%	100% 90% 80%	☺ 😐 ☺
7	**Rechtmatigheid contracten** *De financiële omvang van de onrechtmatige contracten.* *Norm: < 5% van het totale IV-budget.* *In de toelichting opnemen welke waivers er zijn, zowel bedoeld als onbedoeld, alsmede de financiële waarde.* *Deze KPI is afgeleid van de BD brede tolerantiegrens.*	< 5%	2,6%	☺
8	**Licentiemanagement** *Inregelen structureel proces licentiemanagement.* *Inzichtelijk maken top 6 vendoren vanuit financieel belang.* *(Van de 250 vendoren vertegenwoordigen de 6 grootste vendoren 80% van het totaal financieel belang.)* *Norm: eind 2019 is 80% van het financieel belang inzichtelijk. Onderbouwing in kwalitatieve zin.*	100%	98,8%	☺
9	**Borgen minimale vereisten onderhoudsplannen in besloten portfolio** *Aanwezigheid onderhoudsplannen per keten en uitvoering conform plannen.* *Norm eind van het jaar = 100%* *Minimale vereisten uit onderhoudsplannen komen terug in besloten portfolio.* *Norm omvang onderhoud ten opzichte van totale portfolio = 80% (ondergrens)* *(Realisatie van geaccordeerde onderhoudsplannen / toegekende capaciteit in 6Q)*	100%	Zie toelichting	

10	**Ziekteverzuim** *Norm is gelijk aan het ziekteverzuim eind 2018. Norm is 4,5%.*	4,5%	4,6%	☺
11	**Meldingsfrequentie** *Norm is kleiner of gelijk aan 1,1.*	-	0,08	-
12	**Personeelsgesprekken** *Aantal in P-direct vastgelegde gesprekken met medewerkers als percentage van het totaal aantal medewerkers, gedifferentieerd naar de 3 soorten gesprekken uit de gesprekscyclus Rijk.* *Norm:* *- totaal: > 80%* *- plannen: > 95% (31 maart)* *- reflecteren: > 85% (31 juli)* *- evalueren: > 80% (15 november)*	T > 80% P > 95% R > 85% E > 80%	T 71% P 79% R 77% E 73%	😐
13	**Investeren in leren en ontwikkelen** *Procentuele uitnutting van het opleidingsbudget. Norm is groter dan 80%.*	80%	79%	☺

b. Toelichting (afwijkingen) prestatie-indicatoren

Onderstaand worden in elk geval de KPI's met een rode smiley toegelicht.

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
1	**Alle ICT-services beschikbaar conform SLA** Standaard (S): 99,0% Uitgebreid (U): 99,0% Top (T): 99,9%	S 99,0% U 99,0% T 99,9%	99,9% 99,9% 99,9%	☺
Nadere toelichting	De cijfers geven de cumulatieve gemiddelde beschikbaarheid weer. Evenals voorgaande periodes zijn de SLA-normen weer gehaald, waarbij het niveau gelijk is gebleven aan voorgaande maanden. In augustus haalt de applicatie GBV het filesystem onderuit, waardoor onder andere de douane-applicatie Plato niet meer benaderbaar is. Wens van IV/DCS is dat deze oude applicatie zo spoedig mogelijk wordt uitgefaseerd. September is een bijna perfecte maand met net geen 100% beschikbaarheid, omdat een nieuwe versie van de applicaties KTA en KRB een kritische fout blijkt te bevatten.			

	De mainframe-applicatie PFS genereert in oktober zoveel log-informatie dat daardoor alle andere mainframe-applicaties niet meer kunnen werken. En zorgt een fout in het netwerk van Vodafone-Ziggo voor een hinderlijke situatie bij de Belastingtelefoon. Ook november wordt gekenmerkt door een 2-tal externe incidenten; een grote stroomstoring in Arnhem en een datakabelbreuk in Zwolle, waardoor kantoren in het noorden geraakt worden. In december hebben zich geen specifieke incidenten voorgedaan.

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
2	**Budget**	<3%	1%	☺
Nadere toelichting	De realisatie 2019 is € 7,5 mln. hoger dan het totale toegekende budget in budgetbrief 4 (BB-4). Gecorrigeerd voor de toegestane overschrijding van € 6,3 mln. op het materiële programmabudget is er sprake van een overbesteding van € 1,2 mln. In december is met C&F afgestemd om de vrijval op materieel-apparaat alsnog in te zetten voor het materieel-programma in het kader van de kassturing. Zie hiervoor ook bijlage 2 (Budgetrapportage IV december) en de samenvatting hiervan, zoals opgenomen onder het kopje Budgettair kader verderop in deze rapportage (hoofdstuk 3.3e)			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
3	**Bezetting t.o.v. formatie**	>99%	98%	😐
Oorzaak afwijking	Gelet op arbeidsmarktproblematiek ICT: te weinig kandidaten om snel en tijdig te kunnen opschalen. Uitstroom hoger dan verwacht; bezetting loopt terug. Hierop zijn maatregelen genomen.			
Sturingsmaatregel	Instroom van nieuwe medewerkers is (gelet op de achterstand begin 2019) als strategisch thema benoemd. Voor de brede aansturing van alle relevante noodzakelijke activiteiten is			

	benoemd. Vanuit het programma Instroom zijn veel maatregelen genomen om de instroom van nieuw eigen personeel te bevorderen. De programmatische aanpak is succesvol geweest (zie KPI Werving) en heeft geresulteerd in een bezetting die eind 2019 dicht in de buurt van de formatie van dit jaar is gekomen. Daarnaast wordt actief gestuurd op het behouden van eigen medewerkers en verlaging van de uitstroom (met teammanagers zijn concrete afspraken gemaakt).
Nadere toelichting	De bezetting per 31-12-2019 bedraagt 2.880,5 fte. Deze eindstand is exclusief 16,9 fte Switch medewerkers en inclusief 70,1 fte trainees, waarbij 25,5 (Detavast) trainees – die als inhuur zijn aangemerkt – in mindering zijn gebracht. De formatie 2019 (conform budgetbrief 4) is 2.935 fte. Derhalve bedraagt de bezetting ultimo 2019 98% ten opzichte van deze formatie. Omdat de formatie voor 2020 is verlaagd naar 2.841 fte, is de bezetting ultimo 2019 hoger dan de formatie 2020. Meer informatie hierover is terug te vinden in de Budgetrapportage (bijlage 2)

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
4	**Werving**	100%	114%	☺
Nadere toelichting	Bij de wervingsdoelstelling (als strategisch thema binnen IV) werd uitgegaan van het inlopen van de te lage bezetting (wegwerken verschil bezetting versus formatie) en hiermee het versterken van het leveraanbod ten behoeve van het portfolio. In het jaarplan is als doelstelling vastgesteld: - werven van minimaal 146 fte directe functies ten behoeve van de inzet voor het portfolio, - werven van 250 fte totaal (direct en indirect) ten behoeve van het inlopen van de achterstand op de formatie. Vastgesteld kan worden dat de doelstelling voor 2019 ruimschoots is gehaald: - gerealiseerde instroom t/m december: 306 fte - aantal kandidaten positief geselecteerd in 2019 (met instroom in Q1-2020) zal rond de 328 bedragen.			

	In 2019 is ten behoeve van de duurzame inzet van jonge arbeidskrachten geïnvesteerd in werken in combinatie met opleiden (duaal traject, trainees, bootcamp en herintreders). In 2019 zijn 21 medewerkers vanaf 1 september gestart met het duaal traject, 50 medewerkers met het trainee-traject en 10 nieuwe medewerkers met de bootcamp software developer. Waar rekening mee moet worden gehouden is dat deze nieuw geworven medewerkers niet direct volledig inzetbaar zijn en nog niet meegerekend kunnen worden in de productiviteit. Instroom van nieuwe medewerkers in een leertraject kan dus niet in alle gevallen 1 op 1 worden door vertaald naar productiviteit en minder inhuur. In Q4 2019 is IV gestart met de uitwerking van het capaciteitsplan voor de komende jaren. Voor het eind van het jaar zal het hiervan afgeleide wervingsplan 2020 worden opgeleverd. Aanpassing van het meerjarig formatiekader voor IV is noodzakelijk, omdat door de werving en instroom IV na 1-1-2020 naar verwachting boven het formatiekader zal uitkomen. In bijlage 5 is een overzicht opgenomen van de in- en uitstroom.

	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
5	**IV-aanbod voor portfolio**	>99%	98%	😐
Nadere toelichting	In de afgelopen maanden is gewerkt aan het vergroten van het inzicht in de vraag die de uitvoering stelt aan de IV organisatie en in het aanbod dat de IV organisatie daar tegenover kan stellen. Om inzicht te krijgen waar bij welke ketens zich problemen voordoen is een raakvlakkenmatrix opgezet. Hierin is per CPI in het portfolio aangegeven of het raakvlakwerk op die CPI haalbaar (groen), haalbaarheid onzeker (geel) of niet haalbaar (rood) is. Hierdoor zijn de grootste risico's ten aanzien van levering inzichtelijk gemaakt. Dit overzicht is nu ook gecombineerd met het beeld in dagen dat de ketens gepland hebben vs het resourcekader per afdeling, zodat overvraag of overbezetting per afdeling inzichtelijk is.			

Deze confrontatie tussen vraag en aanbod geeft het beeld van een ICT vraag die het aanbod overtreft. In de Portfolioraad van 26 september 2019 is het aanbod van IV als volgt vastgesteld:

organisatieonderdeel	afdeling	**Aanbod:** (in fte's) totaal	**Vraag:** (in fte's) portfolioraad resourcekader (besluit 26-09-2019)
DCS		799	823
	Hosting en Integratie	268	-
	Basis Infra Diensten	196	-
	End User Services	204	-
	Generieke Dienstverlening	136	-
	Klant en Organisatie	0	-
GDS		603	553
	EDW	24	20
	Interactie	134	133
	IV-accent	321	292
	LIV	34	28
	MCC	57	50
	Toezicht	32	29
	FIOD	0	3
IBS		980	1.047
	Autobelastingen	61	58
	Bedrijfsvoering	96	99
	Douane	129	135
	Inkomensheffing	109	123
	Inning	178	194
	Loonheffingen	57	72
	Omzetbelasting	56	46
	Overige middelen	38	39
	Schenk- & Erfbelasting	62	62
	Toeslagen	126	125
	Toeslagen (uitbesteding)	19	25
	Vennootschapsbelasting	51	89
SIS		536	561
	Bouwblokken	177	173
	Gegevens	135	132
	Massale Processen	18	20
	Ontvangen & Mededelen	136	154
	Ontwikkelstraten	70	82
totaal		2.918	2.984

Het aanbod voor portfolio is 97,78%. Dat is een afwijking tussen de 1% en 5% en niet voldoende om het portfolio te realiseren (en scoort daarmee oranje). Gezien alle inbreuken op het portfolio en het langdurige VT-proces, waardoor de inhuurvraag naar inhuur niet zo snel als nodig kon worden ingevuld, is dit een nette prestatie.

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
6	**Voortgang IT voor IV-portfolio**			
	- Domeinarchitectuur + doelen	100%	100%	☺
	- Portfolio-administratie	100%	90%	😐
	- Diensten beschreven en vastgesteld	80%	80%	☺
Nadere toelichting	De domeinarchitectuur IV is opgeleverd en goedgekeurd door het MT IV en bekrachtigd door het DT BD. De werkpakketten die in de domein-architectuur zijn beschreven worden, indien van toepassing, toegevoegd aan het portfolio IT voor IV.			en

	[redacted] zijn onderdeel van de ketentafel IT voor IV. Hiermee wordt de toetsing aan de domeinarchitectuur geborgd. Veranderinitiatieven vanuit de DA IV worden eerst vastgesteld in de Domein Architectuur Board (DAB). Vervolgens besproken en geprioriteerd op de ketentafel en wanneer nodig bij het ketenbestuur. De werkpakketten VPD, ITSM en Transactionaliteit zijn inmiddels opgestart en zijn in of door de planfase. De werkpakketten voor 2020 zijn opgenomen in het portfolio. Hierover moet nog prioritering plaatsvinden door de ketentafel en het ketenbestuur. De 6Q en 20Q zijn in de portfolio ingelegd. Er is begonnen om dit proces te optimaliseren, waardoor er betere afwegingen gemaakt kunnen worden. Dit is een continue proces. De meest recente versie van de MJR 2020-2024 is ingelegd. In de laatst beschikbare versie van het portfolio zijn de herstelacties van GBS IV-accent niet uitgevoerd. De rest van de administraties zijn in lijn met de afgesproken inrichting. Verwacht wordt dat de administratie van 2020 wel in lijn is met de afgesproken inrichting. In de DA IV van 2019 zijn de diensten van IV globaal beschreven. In de eerstvolgende versie van de DA IV, in 2020 zullen deze verder worden uitgewerkt.

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
7	**Rechtmatigheid contracten**	<5%	2,6%	☺
Nadere toelichting	Er zijn 14 onrechtmatige contracten binnen de IV organisatie. Het bedrag dat hier jaarlijks mee is gemoeid blijft binnen de toegestane 5% van de totale jaarlijkse IV-uitgaven (maximaal 5% van € 550 mln). Het onrechtmatige bedrag is nu 2,55% dit was 3,23%. (De indicator is een momentopname en geen cumulatie.) Ten opzichte van de vorige (2e) VMR is het aantal onrechtmatige contracten met 6 afgenomen (was 20). Het openstaande waiver verzoek in voorbereiding 'Inzicht in Ongestructureerde Bestanden' (IOB) is op 7 januari 2020 verleend voor 2 jaar.			

	Van 3 contracten is het opheffen van de onrechtmatigheid niet mogelijk. Keuze om deze contracten toch aan te gaan zijn genomen op basis van doelmatigheid. Voor 5 contracten zijn de voorbereidingen respectievelijk uitvoering van de opheffing van de onrechtmatigheid reeds in uitvoering. De verwachting is dat deze werkzaamheden in 2020 tot een rechtmatige oplossing zullen leiden. Voor 1 contract zal met de klant naar een oplossing gezocht moeten worden om de onrechtmatigheid op te lossen dan wel een meerjarige ontheffing aan te vragen. De overige 5 contracten hebben een langere doorlooptijd nodig voor het opheffen van de onrechtmatigheid (SAP, Lotus Notes, ETM, Sybase, SAS VA). Voor het SAP-contract bijvoorbeeld moet eerst de domeinarchitectuur Bedrijfsvoering worden opgeleverd. In bijlage 4 is een overzicht van de laatste stand van de onrechtmatige contracten opgenomen.

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
8	**Licentiemanagement**	100%	98,8%	☺
Oorzaak afwijking	Het programma Licentie Control zorgt dat de licentiepositie van de top-6 producenten (ca. 80% van de totale aanschafwaarde van licenties) in 2019 inzichtelijk wordt. De vaststelling van de licentieposities van de belangrijkste 6 producten is gereed. Acht licenties zijn op dit moment niet meetbaar met de beschikbare hulpmiddelen. Daarvoor zoeken de licentie-eigenaren een oplossing. Het risico op incompliancy op deze licenties is erg klein. Vanwege de vertrouwelijkheid van de FIOD omgeving zijn de licentiemetingen in die omgeving niet verifieerbaar. In 2020 wordt daar een oplossing voor gezocht.			
Sturingsmaatregel	De licentie-eigenaren nemen, waar nodig in overleg met de producent, maatregelen om het gebruik van nu niet meetbare licenties meetbaar te maken. Zodra de maatregelen doorgevoerd zijn worden deze licenties alsnog gemeten.			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
9	**Borgen minimale vereisten onderhoudsplannen in besloten portfolio**	100%		
Nadere toelichting	Om de onderhoudsplannen te koppelen aan de domein architecturen heeft IV&D in samenwerking met IV een voorstel opgesteld. Deze is inmiddels besproken en vastgesteld in de driehoek. De implementatie zal in 2020 plaatsvinden. In 2020 zullen de onderhoudsplannen per keten beschikbaar komen, zodat onderhoud en vernieuwing vanuit de DA's in samenhang geprioriteerd worden door de ketens. KPI was in 2019 'under construction' en daardoor niet meetbaar.			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
10	**Ziekteverzuim**	4,5%	4,6%	☺
Oorzaak afwijking	De realisatie is 0,1% boven de norm. Er zijn op dit moment geen specifieke zorgpunten of negatieve trends te ontdekken, die maken dat er een stijging van het verzuim te verwachten is. De IV-organisatie schommelt het gehele jaar al rond de 4,5% (de afgesproken norm).			
Sturingsmaatregel	Er zijn op dit moment geen specifieke maatregelen gepland. Door de implementatie van de nieuwe Arbodienst gaat er wel iets gebeuren met de triage (medewerkers worden gebeld op de vijfde ziektedag). Mogelijk heeft dit nog een positief effect op het korte verzuim, maar dat zal de tijd uit moeten wijzen.			
Nadere toelichting	Het verzuimcijfer van IV is BD-breed gezien positief. Ook als men kijkt naar de grootte van de IV-organisatie en het woelige vaarwater waarin de IV-organisatie zich in bevindt. Er zijn geen signalen om tot bijsturingsmaatregelen over te gaan.			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
11	**Meldingsfrequentie**	-	0,08 (dec)	-
Nadere toelichting	De norm (< 1,1) is voor 12 maanden (voortschrijdend); de meting is in de maand. Gegevens om de KPI conform de definitie van de norm te meten worden niet door P-direkt aan de Belastingdienst geleverd; alleen de maandfrequentie.			

	De 12-maands voortschrijdende meldingsfrequentie, zoals de KPI vanuit de O&P-kaders is voorgeschreven, is daarom dit jaar niet meetbaar. Dit is bekend bij SSO-F&MI, cd O&P en P-direkt. Derhalve is de norm weggelaten en wordt alleen de meldingsfrequentie in de maand getoond (absoluut, niet procentueel).

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract		
12	**Personeelsgesprekken** T: Totaal P: Planningsgesprek (31 maart) R: Reflectiegesprek (31 juli) E: Evaluatiegesprek (15 november)	T>80% P>95% R>85% E>80%	T 71% P 79% R 77% E 73%	😑

Oorzaak afwijking	De reorganisatie van IV en de introductie van [redacted] heeft voor IV veel impact gehad. Doordat veel medewerkers een nieuwe leidinggevende hebben gekregen en deze leidinggevenden niet (in alle gevallen) geschoold waren in het voeren van P-gesprekken is er een vertraging opgelopen die nu terug te zien is in de cijfers. *Disclaimer: in de P-Direkt rapportage missen een aantal afgehandelde gesprekken, namelijk de afgehandelde gesprekken als een leidinggevende op verschillende momenten alle gespreksdoelen heeft besproken. Binnen IV zijn dit er 104. Hiermee zou het percentage op* ***80,4%*** *uitkomen.*
Sturingsmaatregel	Op 7 juni 2019 heeft het MT IV een voorstel geaccordeerd, waarin diverse bijsturingsmaatregelen zijn genomen. Het MT-IV evalueert periodiek de voortgang.
Nadere toelichting	Sinds de bijsturingsmaatregelen in juni 2019 zijn doorgevoerd is het aantal afgeronde gesprekken meer dan verdubbeld (van 29% naar 71%). De norm is net niet gehaald, maar gezien de moeizame start is het behaalde resultaat zeker goed te noemen. Wanneer de 104 gevoerde gesprekken (die niet in de P-Direkt rapportage zitten) erbij op worden geteld dan is de norm precies gehaald.

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
13	**Investeren in leren en ontwikkelen**	80%	79%	☺

Oorzaak afwijking	In 2019 is de realisatie van het opleidingsbudget traag op gang gekomen. De oorzaak hiervan is met name terug te vinden in de reorganisatie van IV en de implementatie van de topstructuur, waardoor er veel mensen een nieuwe leidinggevende hebben gekregen.
Sturingsmaatregel	Er worden geen bijsturingsmaatregelen voorgesteld.
Nadere toelichting	Een deel van het budget is centraal gereserveerd voor de financiering van de opleidingsklassen. De nieuwe medewerkers zijn in september 2019 gestart. De opleidingskosten lopen hier achteraan. Eind 2019 is nagenoeg de norm bereikt.

Hoofdstuk 3. Prestaties IV

3.1 A3-overzicht

De te behalen resultaten uit het A3-overzicht zijn als KPI opgenomen in hoofdstuk 2.

3.2 Prestaties primair proces

In dit deel van de rapportage wordt inzicht gegeven in de IV-prestaties, waarover in de andere hoofdstukken nog niet is gerapporteerd.

Datakluis

De IV organisatie heeft een aantal acties uitgezet in het kader van de informatiehuishouding, archivering en de verdere implementatie van de AVG. Deze acties vallen uiteen in acties voor IV zelf en acties in opdracht van de kadersteller ten behoeve van de organisatie onderdelen van de Belastingdienst.

- Eigen AVG project tot en met zomer 2019. Daarna follow up in de lijn. Afronding eind 2019, inclusief procesafspraken voor 2020.
- Routering van opdrachten van IV&D voor medewerkers ten aanzien van het schonen van eigen netwerkschijven, Connect People en mail ten aanzien van fiscale persoonsgegevens. Acties zijn allemaal uitgevoerd. Voor niet-fiscale persoonsgegevens maakt IV gebruik van de voorzieningen die ter beschikking worden gesteld door het SSO O&P, waaronder P-Direct en SAP.
- Maken van een datakluisvoorziening in opdracht van IV&D voor andere organisatie eenheden binnen de Belastingdienst. Deze is opgeleverd. De IV organisatie is niet zelfstandig bevoegd voor verwerking van gegevens bij de primaire processen van de uitvoering. Dit heeft in termen van de AVG tot gevolg dat IV niet zelfstandig verwerkingsverantwoordelijk is voor dergelijke (fiscale) persoonsgegevens.
- Input geven aan de onderzoekers van de ADR in het kader van het 1e onderzoek in mei en de follow up in oktober 2019.
- De IV organisatie kan geen gebruik maken van een archieffunctie en een archiefsysteem. De functie is niet ingericht; een systeem niet beschikbaar. Als gevolg hiervan kan IV nu (ook voor het verleden) nog niet voldoen aan de Archiefwet / archiefplicht, onder meer voor de digitale legacy (bestuurlijke- en projectinformatie) van de afgelopen 20 jaar. Om dit risico te mitigeren is gestart met projecten voor het op orde brengen van de AO/IB en het invoeren van DigiDoc voor heldere vastlegging van bestuurlijke besluiten en archivering van de documenten. Deze projecten worden uitgevoerd met hulp van respectievelijk pilot-ketens en met het SSO CFD. Voor het voldoen aan de wettelijke eisen bij de dagelijkse taken van de IV organisatie is een informatiehuishouding noodzakelijk. Mede als gevolg van de eisen aan de informatiehuishouding en archivering in de aanstaande Wet Open Overheid (vervanger WOB). IV is zelfstandig

gestart met de opzet van die informatiehuishouding, maar ziet zich afhankelijk van de keuzen van de verantwoordelijke concerndirecties en SSO's.

De IV organisatie is niet zelfstandig verwerkingsverantwoordelijk voor (fiscale) persoonsgegevens op grond van de AVG. Wel is de IV organisatie verantwoordelijk voor bestuurlijke informatie en informatie van (ICT) projecten met een archiefrechtelijke waarde. De nakoming van de verplichting tot archivering is even zwaar en urgent als de AVG, maar vereist een andere aanpak met andere randvoorwaarden. IV kiest voor het toekomstbestendig op orde brengen van de informatiehuishouding als basis voor de operationele taken en de verantwoording daarover. Bij de informatiehuishouding hoort een ingerichte archieffunctie met archiefsysteem en archiefbeheer.

Verplichtingenbeheer

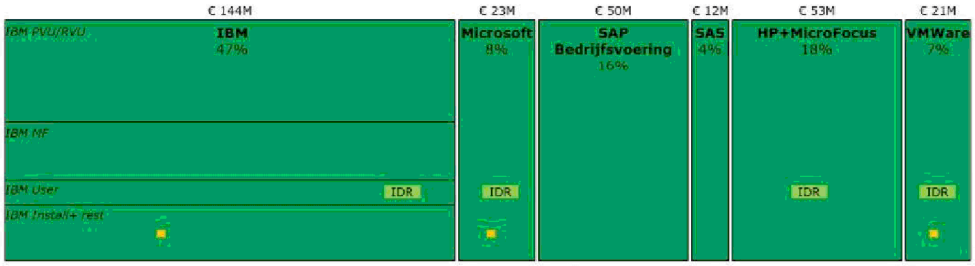
- IV heeft in november de 3e schoningsactie op de verplichtingenstand uitgevoerd. Dit heeft erin geresulteerd dat van het bedrag aan openstaande verplichtingen per 1 november (€ 69,1 mln.) een bedrag van € 8,9 mln. geschoond kon worden.

- IV heeft begin september een prognose opgeleverd van de nog aan te gane verplichtingen in de periode augustus-december 2019. Voor de materiële programma-uitgaven ICT-opdrachten is deze prognose in oktober/november in nauwe afstemming met C&F geactualiseerd. Deze lijst met nog aan te gane verplichtingen wordt door C&F en FEZ gehanteerd bij het beoordelen van ingediende VT's. Alleen verplichtingen die op de lijst staan worden geaccordeerd; nieuwe verplichtingen kunnen pas aangegaan worden als een verplichting op de lijst vervalt c.q. lager wordt. Of indien uit de onderbouwing de urgentie van de verplichting blijkt.

- IV is gestart met het opstellen van de meerjarenraming Verplichtingen. Vanaf 2020 ontvangt IV naast een (kas)uitgavenbudget ook een verplichtingenbudget. In eerste instantie zullen beide budgetten aan elkaar gelijk zijn. IV moet uiterlijk 14 januari 2020, voor het eerst, een meerjarenraming (MJR) van de verplichtingen opleveren aan C&F. Doel hiervan is om inzicht te krijgen in wat IV per jaar aan verplichtingen verwacht, zodat het verplichtingenbudget daarop zoveel mogelijk kan worden aangesloten. Dit is een groeitraject dat in samenwerking met C&F wordt opgepakt. Het tijdpad is krap en valt samen in een periode met veel andere werkzaamheden (onder andere kassturing, jaarovergang en dergelijke) en een lage bezetting vanwege de kerstvakantie. Ook na het opleveren van deze meerjarenraming zal in gezamenlijkheid met C&F verder vervolg worden gegeven aan het goed inrichten van dit (nieuwe) proces.

Het uitgavenbudget 2019 is met € 7,5 mln. overschreden (zie bijlage 2, budgetrapportage). Gecorrigeerd voor de toegestane overschrijding van € 6,3 mln. op het materiële programmabudget is er sprake van een overbesteding van € 1,2 mln. In december is met C&F afgestemd om de vrijval op materieel-apparaat alsnog in te zetten voor het materieel-programma in het kader van de kassturing.

Programma Licentiecontrol
De doelstellingen zijn behaald en het is gelukt 98,8% van de geplande licentiemetingen te voltooien. Zie hiertoe ook KPI 8 Licentiemanagement in hoofdstuk 2. Status van de metingen:



Print & Mail
Door de implementatie van de nieuwe couverteer machines en een derde printstraat heeft IV nu voldoende aanbod om aan de vraag van de Belastingdienst te voldoen.

DWB 1.1 omruil
Er zijn 36.000 werkplekken omgeruild voor DWB1.1.

WiFi accespoints
Er zijn 4.000 WiFi Accespoints door het hele land vervangen.

Changes
Veel changes worden met behulp van door IV gebouwde tools als Dinq, Anna en Back2Work, middels self service, geautomatiseerd afgehandeld.

Basis Infrastructuur Diensten
Er zijn diverse grote basisinfrastructuur wijzigingen doorgevoerd zonder dat de eindgebruikers hier hinder van hebben ondervonden. Bijvoorbeeld de migratie van de Home-folders (N-schijf) van alle Belastingdienst gebruikers naar een nieuwe storage-omgeving. Als ook de oplevering van een nieuwe infrastructuur voor de FIOD en de probleemloze uitrol van *multi-tennancy* en *802.1x* op nagenoeg alle Belastingdienst locaties. Hiermee is het netwerk nog beter beveiligd en de mogelijkheid gecreëerd om derden in te huizen in de Belastingdienstpanden.

3.3 Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties

a. Kaders FJZ en UHB

Validatie werkinstructie fiscaal
Conform aanschrijving C&F hoeft IV hierover niet te rapporteren.

Uitvoering wet- en regelgeving
Conform aanschrijving C&F hoeft IV hierover niet te rapporteren.

Uitvoeringstoetsen
Op 24 mei 2018 heeft het DTBD het kader "Uitvoeringstoetsen en Topstructuur" vastgesteld. Aan de uitvoerende directies wordt gevraagd aan te geven op welke wijze zij de uitvoering ter hand hebben genomen. In 2019 zal U&HB het initiatief nemen om gezamenlijk met de uitvoerende en ondersteunende directies het proces in te richten om te komen tot kwalitatief goede en eenduidige monitoring van de implementatie van vastgestelde Uitvoeringstoetsen.

In de afgelopen periode zijn de volgende aantallen uitvoeringstoetsen (UT's) ontvangen en afgehandeld:

	VMR1					VMR2					VMR3			
Aantal UT's	**Jan**	**Feb**	**Mrt**	**Apr**		**Mei**	**Juni**	**Jul**	**Aug**		**Sep**	**Okt**	**Nov**	**Dec**
Ontvangen *)	16	14	26	37		32	22	49	28		20	45	32 UT 31 QS	21
Afgehandeld	10	20	18	31		34	9	45	34		19	27	49 UT 7 QS	19
Over deadline (afgehandeld)	6	7	3	6		2	2	7	1		2	5	11	3
Lopend	11	8	7	15		10	10	15	8		7	9	11	3
Over deadline (lopend)													2	1
**) VC's/sessies*	*0*	*1*	*3*	*1*		*2*	*4*	*0*	*1*		*4*	*3*	*2*	*1*

Rapportagewaardige Uitvoeringstoetsen (UT's)
Over het algemeen loopt het proces soepel. Het lukt in verreweg de meeste gevallen om de gestelde deadlines te halen, zij het dat toetsen geregeld met zeer grote tijdsdruk behandeld moeten worden.

Na het verwerken van quickscans (QS) van amendementen op het Belastingplan (2020) komen in deze periode de uitvoeringstoetsen aan bod voor de aangenomen amendementen.

Voor de UT E-Commerce (OB) is richting bestuurders het signaal niet uitvoerbaar afgegeven. Voor Toeslagen ligt het zwaartepunt van de UTNS'en op verbeteringen in de kinderopvangtoeslag.

Algemeen/proces
De tweede bijeenkomst met de IV-aanspreekpunten (UT@IV) is verplaatst van december naar januari en staat in het teken van evaluatie 2019, vooruitblik 2020; vanuit UHB zal worden deelgenomen door een lid van het kernteam UT.

In het kader van Aantoonbaarheid van de IV-processen is door (externe) specialisten voor de afdeling IBS-Schenk- en Erfbelasting een uitwerking van de processen opgezet in BPMN. Ook het UT-proces is in overleg met [redacted] en [redacted] in kaart gebracht. De resultaten zullen naar verwachting eind 2019 of begin 2020 beschikbaar worden.

Er hebben twee bijeenkomsten van aanspreekpunten plaatsgevonden met het kernteam UT van UHB.

Werkgroep Vereenvoudiging Belastingdienstprocessen
Aan de werkgroep Vereenvoudiging is actief deelgenomen door adviesregisseurs en IV-BDO. De rapportage van de werkgroep wordt in december opgeleverd voor review.

Werkgroep Monitoring en Implementatie Wet- & Regelgeving
Bij UHB is de taak monitoring en procesbewaking implementatie nieuwe wet- en regelgeving belegd. In deze periode is gestart om dit proces nader vorm en inhoud te geven met als doel eind 2020 een werkend proces te hebben ingericht. De aandacht gaat in eerste instantie uit naar de huidige werkwijze(n).

Interactiestrategie
Conform aanschrijving C&F hoeft IV hierover niet te rapporteren.

Internationaal
Naar verwachting zal het DTBD eind 2018 de strategie internationaal vaststellen. Aan de uitvoerende directies wordt gevraagd inzichtelijk te maken op welke wijze zij uitvoering van de strategie zullen oppakken, zoals bv. het creëren van een overzicht van de internationale activiteiten die vanuit het onderdeel worden ondernomen, en op welke wijze de resultaten daarvan vastgesteld worden. In 2019 zal U&HB het initiatief nemen om gezamenlijk met de uitvoerende en ondersteunende directies de verdere ontwikkeling van o.m. een ondersteunende KPI-infrastructuur ten behoeve van vastlegging activiteiten en resultaatmeting te realiseren.

De IV organisatie is voor wat betreft internationale zaken direct betrokken bij het ontvangen van buitenlandse delegaties en voert daarnaast zelf jaarlijks een substantieel aantal (internationale) dienstreizen uit.

Delegaties
In de afgelopen periode is door IV bijgedragen aan het bezoek van vijf buitenlandse delegaties:

- Werkbezoek Chinese Belastingdienst – Personal Income Tax (september): presentatie door adviesregisseur IBS-IH
- Werkbezoek Roemeense Belastingdienst (oktober) – digitalisation of tax declarations: presentatie door een architect van GBS-Interactie
- Masterclass Chinese Belastingdienst (oktober): in het kader van het bilaterale samenwerkingsprogramma tussen de Belastingdienst en de State Taxation Administration (STA) of the People's Republic of China, heeft op 15 en 16 oktober 2019 de master class *Digitalization of Tax* plaatsgevonden. Zes STA en zes belastingdienst senior managers hebben met elkaar gesproken over de vraagstukken en uitdagingen die voor beide organisaties liggen op het gebied van digitalisering in de komende vijf tot tien jaar. Vanuit IV (BDO: Bureau Directeursondersteuning) is deelgenomen aan de werkgroep voor de voorbereiding en begeleiding van de masterclass. Ook is door twee leden van het MT IV deelgenomen aan de masterclass.
- Werkbezoek Armeense Belastingdienst (december) – Compliance Risk Management: presentatie

- Werkbezoek Deense Belastingdienst (januari 2020) in voorbereiding, thema modernisering: deelname door lid MT IV, lid MT IV&D, [redacted] MIV, BDO

Dienstreizen
In 2019 is voor het eerst met een jaarplan internationaal gewerkt. Ook voor 2020 is een dergelijk plan uitgewerkt. Hierin zijn op basis van de doelstellingen van de directies de activiteiten bepaald. IV heeft via het BDO-IV samen met enkele andere bedrijfsonderdelen geparticipeerd in de werkgroep van UHB. In het Jaarplan Internationaal is een groslijst van 102 geplande IV-dienstreizen opgenomen. Deze lijst is tot stand gekomen op basis van de input vanuit de IV-onderdelen. Er is in overleg met het management een match gemaakt met strategische lijnen vanuit de DA IV en strategische leveranciers. Van de groslijst zijn door het MT IV 76 reizen in december goedgekeurd, de overige zijn zo nodig nog onderwerp van bijstelling, onder andere voor wat betreft het samenstellen van de delegaties. Aan IV&D en UHB is een motivatie aangeleverd van de reizen die nader gemotiveerd moeten worden vanwege strategisch belang of intercontinentale bestemming. Dit betreft in het algemeen werkbezoeken, conferenties en opleidingen. Er vinden ook domein gebonden reizen en user groups plaats, respectievelijk onder aanvoering van de business dan wel als onmisbaar onderdeel van een strategisch leverancierscontact. Alle geplande reizen zijn in het jaarplan opgenomen onder het kopje Internationale activiteiten met een aantoonbare meerwaarde, gericht op een sterkere Belastingdienst.

Melden en registreren voorgenomen specifieke rechtshandelingen
Conform aanschrijving C&F hoeft IV hierover niet te rapporteren.

Uitvoerings- en toezichtstrategie
Conform aanschrijving C&F hoeft IV hierover niet te rapporteren.

Brexit (Douane en niet-Douane)
Per 29 maart 2019 zal de Brexit van kracht worden. Aan de uitvoerende directies wordt gevraagd inzicht te geven op welke wijze zij zich voorbereiden op het zgn. 'cliff edge'-scenario, en op welke wijze (na 29 maart 2019) zij om zullen gaan met de gevolgen van de Brexit.

De impact van de Brexit betreft vooral een forse volume toename van de primaire Douane berichtenstromen (AGS, DMF en NCTS). De functionele impact op de Douane applicaties is beperkt en de volume impact op het kantoorproces is minimaal.

De IV-keten Douane heeft dit aangepakt door:
- Het inrichten van een Douane Performance testomgeving
  - Op de Douane partitie van het mainframe
  - Zoveel mogelijk geïsoleerd van Blauw
  - Schaalbaar tot productie niveau Brexit
  - Met alle relevante primaire- en raakvlak systemen

  De testomgeving is van groot belang voor de toekomstige uitdagingen waar de Douane zich voor geplaatst ziet. Zoals bijvoorbeeld de nieuwe

Europese Douane wetgeving (DWU), als gevolg waarvan een nog veel grotere toename van berichten wordt verwacht dan nu het geval is met de Brexit.

- Het ontwikkelen en uitvoeren van applicatieve- en keten performancetest scenario's

  De keten-performancetesten hebben plaatsgevonden aan de hand van vier scenario's, te weten een keten-performancetest met diverse piekbelastingen (van AGS, DMF en NCTS), een keten-bulktest, een keten-duurtest en een keten-performancetest voor mail infrastructuur Douane. De bevindingen die zijn gedaan bij de uitvoering van diverse testen zijn beoordeeld en hebben geresulteerd in maatregelen. Deze maatregelen zijn onderverdeeld in maatregelen die randvoorwaardelijk zijn om Brexit-proof te worden en in maatregelen die dat niet zijn. De maatregelen die randvoorwaardelijk zijn voor de Brexit zijn allemaal doorgevoerd. De laatste maatregelen zijn in productie genomen met Douane release 2019.12 op 23 maart 2019. Daarnaast is verhoogde dijkbewaking geregeld rondom de eerstvolgende Brexit deadline (12 april/31 oktober/31 januari 2020).

  Conform eerder gemaakte afspraken zijn alle door de Brexit geraakte informatiesystemen op 24 september 2019 nogmaals met de meest recente software versies aan een performancetest onderworpen. De testresultaten zijn positief.

Daarnaast is er een zogenaamde noodoplossing Douane Brexit gebouwd (NODB), waarmee de douane medewerker vanuit een douane bus mobiel en op locatie de benodigde douane werkzaamheden kan verrichten. Bijvoorbeeld bij de vracht- en passagiers terminals in het havengebied Rotterdam en IJmuiden. De ICT middelen hiervoor zijn geleverd. Zoals een connectiviteit middels een pepwave router, 4G kaarten, 3 aanlog mini PC's per bus, beeldschermen etc.

b. Kaders IV&D

Applicatielandschap
Conform aanschrijving C&F hoeft IV hierover niet te rapporteren.

Portfolio
De projectenportfolio komt voort uit de business planning en de planning van het applicatie landschap. Voor de besturing is een proces afgesproken dat uitgaat van een integrale besturing via keten- of directietafels. Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd inzicht te geven of de 6Q en 20Q (meerjaren) portfolio inhoudelijk op orde is en gesynchroniseerd is met de visie, roadmap en de domeinarchitectuur, beschikbaarheid IV (aanbod) en implementatievermogen van de eigen business. De portfolio-initiatieven moeten afgestemd zijn met de raakvlakdomeinen en met IV-uitvoering, en passen binnen het door het DTBD vastgestelde (keten)kader. De dienstonderdelen wordt bovendien gevraagd de voortgang van projecten binnen het portfolio adequaat vast te leggen (op kosten/dagen, tijdslijnen, resultaat in relatie tot business case), zodat een actueel inzicht in de portfolio geboden wordt.

Zie ook KPI 6.

Is de integrale portfolio besturing (via ketentafels of directietafels) ingericht? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.

De governance van de keten IT voor IV is ingericht en vastgesteld in het ketenbestuur IT voor IV. Naast een ingericht ketenbestuur is er een ketentafel Belastingdienst breed geïmplementeerd en werkend. Het ketenbureau is ingericht en werkend.

Worden portfolio initiatieven getoetst aan de domeinarchitectuur? Zo ja: beschrijf dan kort de resultaten. Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.

De domeinarchitectuur IV is opgeleverd en goedgekeurd door het MT IV en bekrachtigd door het DT BD. De werkpakketten die in de domein-architectuur zijn beschreven worden, indien van toepassing, toegevoegd aan het portfolio IT voor IV. [ ] en [ ] zijn onderdeel van de ketentafel IT voor IV. Hiermee wordt de toetsing aan de domeinarchitectuur geborgd. Veranderinitiatieven vanuit de DA IV worden eerst vastgesteld in de Domein Architectuur Board (DAB). Vervolgens besproken en geprioriteerd op de ketentafel en wanneer nodig bij het ketenbestuur. De werkpakketten VPD, ITSM en Transactionaliteit zijn inmiddels opgestart en zijn in of door de planfase.

Is de projectenportfolio bij het dienstonderdeel beschikbaar? Zo ja: wat is de dekkingsgraad in procenten? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.

Het grootste deel van de projecten wordt uitgevoerd door de bedrijfsonderdelen DCS, STS en GBS en zijn onderdeel van de CPI's behorende bij de diensten van deze onderdelen. Een aantal werkpakketten uit de DA IV wordt door de portefeuille Architectuur & Technologie (van IV) uitgevoerd en verantwoord onder de portfoliocode MIV001 en A&T001.

Zijn de domeinarchitectuur transities in het portfolio opgenomen? Zo ja: wat is de dekkingsgraad in procenten? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.

De werkpakketten voor 2020 zijn opgenomen in het portfolio. Hierover moet nog prioritering plaatsvinden door de ketentafel en het ketenbestuur. Het vaststellen of er voldoende middelen (investerings- en exploitatiebudgetten) beschikbaar zijn is hierbij het meest cruciale criterium. Er zijn 2 werkpakketten opgenomen onder de CPI code MIV001. De resterende werkpakketten uit de DA IV onder A&T001.

Is het operationele 6Q en 20Q proces op orde en vindt synchronisatie plaats met de visie, roadmap en de domeinarchitectuur, beschikbaarheid IV (aanbod) en implementatievermogen van de eigen business? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.

De 6Q en 20Q zijn in de portfolio ingelegd. Er is begonnen om dit proces te optimaliseren, waardoor er betere afwegingen gemaakt kunnen worden. Dit is een continue proces. De meest recente versie van de MJR 2020-2024 is ingelegd.

Passen de portfolio-initiatieven binnen het door het DT BD vastgestelde (keten)kader?

Het portfoliokader is niet toereikend voor het uitvoeren van alle continuïteit, groei (waaronder klantwensen) en vernieuwingen uit de domein-architectuur IV. Daarom heeft de keten IT voor IV geprioriteerd en de risico's benoemd over de trajecten waar geen resources (mensen en middelen) voor beschikbaar zijn. Ook voor de jaren 2020-2024 is vastgesteld dat het (financieel) kader van IT voor IV onvoldoende is om de ambities te realiseren (LCM, groei, vernieuwing). Het kader is zelfs onvoldoende om de continuïteit en groei te faciliteren. Dit wordt besproken door de ketentafel en het ketenbestuur, Concern Portfolio Board en Portfolioraad. De hieruit voorvloeiende risico's zijn beschreven in het begeleidende schrijven van de Meerjarenraming (MJR) van de keten IT voor IV.

Wordt binnen uw dienstonderdeel de voortgang van projecten binnen het portfolio adequaat vastgelegd (op kosten/dagen, tijdslijnen, resultaat in relatie tot business case), zodat een actueel inzicht in de portfolio geboden kan worden? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.

Ja. De projectenrapportages zijn gerelateerd aan de domeinarchitectuur IV. Het proces is ingericht en de planningen om het maandelijks te bespreken zijn vastgesteld.

Architectuur

De verdere versterking van het werken onder architectuur en de implementatie van architectuur control vragen van de ketens en domeinen een meer gestructureerde bijdrage aan de betreffende producten. Inhoudelijk wordt aan de dienstonderdelen met name gevraagd om - de oplevering van de domeinarchitectuur conform afgesproken eisen en planning; - het borgen dat de projecten in het portfolio voorzien zijn van een Project Start Architectuur (PSA); - het vastleggen van de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de adviezen en besluiten van de architectuurboard.

Conform kader van IV&D is door de keten IT voor IV eind 2018 de domeinarchitectuur IV (DA IV) opgeleverd en door het DT BD bekrachtigd (feb 2019). In juli 2019 is een update opgeleverd. Deze is positief getoetst door de concern architectuur board (CAB). Deze versie van de DA IV wordt in december 2019 ter bekrachtiging aangeboden aan het DT BD. Hiermee is invulling gegeven aan de gemaakte afspraak.

De DA IV 2019 kent twee afwijkingen op het kader DA 2019 van IV&D. De clouddiensten van IV (afwijking 1) is naderhand opgeleverd, de gegevensobjecten (afwijking 2) wordt in 2020 meegenomen in de DA IV 2020. Beiden zijn gemeld aan de concern architectuur board.

Met IV&D wordt invulling gegeven aan de architectuur governance binnen de Belastingdienst. In lijn met (of aansluitend op) het kader van IV&D wordt in 2019 architectuur control binnen IV ingericht. De Domein Architectuurboard IV is ingericht en operationeel (komt maandelijks bij elkaar). Visiestukken en architectuurontwerpen van IV worden door de Domein Architectuur Board IV (DAB IV) getoetst op de architectuur-kaders en maakbaarheid (bijvoorbeeld visie en ontwerp containerhosting, visie op beveiliging etc). Architectuurafwijkingen worden geregistreerd en gerapporteerd. Op dit moment zijn er geen architectuurafwijkingen.

Een werkgroep heeft de architectuur governance binnen IV onderzocht en is gekomen met aanbevelingen. Deze aanbevelingen worden geprioriteerd door de domein architectuur board IV (DAB IV) en geïmplementeerd. Implementatie vindt in 2020 plaats.

Het competentieprofiel architecten is opgesteld en vastgesteld door het MT IV.

Integrale beveiliging

Dienstonderdelen zijn verantwoordelijk voor de inrichting en werking van de integrale beveiliging van de eigen organisatie, evenals de zorg voor — en de beveiliging van — de te beschermen belangen van bet dienstonderdeel, conform vigerende wet- en regelgeving en de daaruit volgende beveiligingsdoelstellingen. Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd inzicht te geven hoe zij omgaan met integrale beveiliging in opzet, bestaan en werking, en inzage te geven in minimaal de volgende 8 onderwerpen.

1. *Behalen beveiligingsdoelstellingen*
   Het behalen van de beveiligingsdoelstellingen zoals opgenomen in het Handboek Beveiliging (HBB).

   Om de compliance aan de BIR (Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst) beter aantoonbaar te maken wordt door de lijn per ICT-omgeving de BIR-compliance tool gevuld. De tool bevat een set van beveiligingsmaatregelen die aan de organisatie (afdelingen/teams) wordt gegeven. Dit sluit beter aan bij de werkzaamheden van de afdeling / team. Dit is onderdeel van het Security / Continuity Jaarplan IV.

   Om de operationele veiligheid van diensten te garanderen zijn diverse attack- en penetratie testen en kwetsbaarheidsscans op diensten uitgevoerd. Hiervan zijn bevindingenrapportages. De bevindingen zijn geregistreerd in ICD (het ITSM, IT-Service Management systeem dat gebruikt wordt voor de vastlegging van ITIL-producten). De oplossingen zijn eveneens geregistreerd in ICD. De bevindingenrapportages zijn geëvalueerd. De resultaten hiervan leiden tot aanbevelingen (zoals nieuwe tooling).

2. *Risicoanalyse beveiligingsmaatregelen*
   De uitvoering van risicoanalyses om noodzakelijke beveiligingsmaatregelen vast te stellen of te herijken.

   Er zijn door de lijn risicoanalyses uitgevoerd met onder andere de IRAM methodiek. Risico's worden opgelost dan wel in een

risicoregister opgenomen voor verdere behandeling. IV breed is een risicoregister door InB (Interne Beheersing) opgeleverd inclusief verbijzondering voor security en continuity.

3. *Te Beschermen Belangen (TBB) en kritische processen*
Welke te beschermen belang en/of kritische processen er worden onderkend en of er afdoende (beveiligings)maatregelen zijn getroffen om de mogelijke bedreigingen afdoende het hoofd te bieden. Te Beschermen Belangen (TBB) zijn informatie, informatiesystemen, materieel, goederen, (bewinds)personen of objecten die beveiligd moeten worden om de bedrijfsvoering en andere gewichtige belangen en processen van de Rijksoverheid ongestoord doorgang te laten vinden.

De kritische processen van IV uit de Domein Architectuur (DA) worden als uitgangspunt gebruikt voor het verder in kaart brengen van de Te Beschermen Belangen (TBB). Met behulp van de IV processen kan de herijking van de TBB's voor de IV-organisatie nader worden uitgewerkt in assets (onder andere gebouwen, ICT, data / gegevens en personen). Het doel is om voor de IV-organisatie een eenduidig TBB-overzicht vast te stellen. De TBB's zijn aangeleverd door IV aan IV&D. Beheersmaatregelen voor TBB's zijn inzichtelijk en te herleiden naar het iBB/ HBB.

4. *Ernstige incidenten*
De borging van een registratie van ernstige incidenten in het primaire proces of in relatie tot de bedrijfsdoelstellingen (bijv. eventuele maatregelen of verbeteringen n.a. v. incidenten, status en werking van eventuele verbetermaatregelen). Ernstige incidenten zijn incidenten die de reputatie van de Belastingdienst raken, die een ernstige verstoring van de bedrijfsprocessen tot gevolg hebben en/of die gemeld zijn bij de AP, [redacted] of hoger.

De (security) incidenten, problems en mitigerende beheersmaat-regelen worden in het ICD systeem geregistreerd. Dit geldt ook voor gemelde datalekken, audit bevindingen, pentesten en responsible disclosure meldingen.

5. *iBewustzijn*
De borging van het beveiligingsbewustzijn van medewerkers, management, van eventuele bijzondere functies of doelgroepen.

Dit gebeurt op verschillende manieren, zoals bij de on-boarding IV en B/Alert sessies. Op 4 december 2019 wordt een B/Alert sessie gehouden, waarbij IV-medewerkers op de hoogte worden gebracht van de laatste ontwikkelingen op beveiligings- en continuïteitsgebied.

6. *Integriteit*
De wijze waarop aandacht wordt besteed aan integriteit. In de Bestuursraad is afgesproken dat dienstonderdelen minimaal 1x per jaar een van de aangeboden instrumenten inzetten om op afdelingsniveau aandacht te besteden aan integriteit.

Binnen de IV-organisatie is ten behoeve van de opleiding 'Aspecten van Integraal management door [redacted] het thema Integriteit behandeld. Er zijn door de [redacted] geen nieuwe activiteiten georganiseerd. Enerzijds, omdat er vanuit de

organisatie geen concrete vraag lag. Anderzijds, omdat de focus heeft gelegen op het meedenken in de werkgroep ten behoeve van het OIF (Onderzoeksbureau Integriteit Financiën) en er een herstructurering heeft plaatsgevonden in de organisatie van integriteitscoördinatoren. Hierbij is tot een ander opzet gekomen voor het landelijk overleg en is besloten dat de integriteitscoördinatoren die werkzaam waren vanuit het SSO O&P vervangen dienen te worden door een integriteitscoördinator vanuit het eigen onderdeel. Inmiddels heeft dit plaats gevonden en zal dit in Q1 2020 verder worden opgepakt.

7. *Vertrouwensfuncties*
De borging van de actualiteit van de lijst met vertrouwensfuncties en de aanwezigheid van geldige Verklaringen van geen bezwaar (VGB's) voor alle medewerkers op vertrouwensfuncties. De VGB dient voorafgaand aan de aanstelling van de betreffende medewerker beschikbaar te zijn. Het niet of niet tijdig beschikken over een VGB betekent dat de medewerker niet op de functie geplaatst mag worden en geen werkzaamheden mag verrichten die verbonden zijn aan de betreffende vertrouwensfunctie. Vertrouwensfuncties zijn functies waarin de functionaris de nationale veiligheid kan schaden en waarvoor een veiligheidsonderzoek noodzakelijk is.

Zowel de aanvragen en status van vertrouwensfuncties en Verklaring van Geen Bezwaar (VGB) zijn bij O&P geregistreerd. Er zijn geen nieuwe medewerkers gescreend, (omdat het bestaande medewerkers betreft). Er loopt een procedure richting de AIVD voor screening. Deze is nog niet goedgekeurd. Voor het op orde brengen van het proces 'kritische - en vertrouwensfunctie' heeft IV&D dit bij het SSO O&P aan de orde gesteld. Dit loopt nog.

8. *Business Continuity Management*
Inzage te geven in de voortgang van de implementatie van Business Continuity Management (BCM) volgens het in de Belastingdienst gehanteerde Business Continuity Maturity Model (BCMM).

De personele invulling van het crisisteam IV is gereed. Daarmee is de aansluiting met het crisisteam Belastingdienst geborgd. De inrichting van de onderliggende locatie teams - ter ondersteuning van het crisisteam IV - wordt binnen de MT's van de IV onderdelen geworven en ingericht in lijn met de calamiteitenplannen IV.

Het Datacenter van IV is doorlopend bezig de PDCA cyclus te doorlopen voor de BCM processen. De registratie van Business Impact Analyses (BIA's), Disaster Recovery (DR) plannen en testen zijn op orde.

Binnen de IV-onderdelen wordt uitvoering gegeven aan het plan van aanpak BCM. De uitvoering van het PvA verloopt conform de opgeleverde planning. Alle producten zijn opgeleverd aan IV&D. Het BCM maturity niveau 3 is volledig gehaald.

Privacy / AVG
Het DT BD heeft op 19 juli 2018 het programma AVG beëindigd en de verantwoordelijkheden in de lijn belegd. Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd inzicht te geven op welke wijze zij invulling geven aan de in het "eindrapport

programma AVG" geïdentificeerde acties, inclusief de adviezen van de ADR. Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd inzicht te geven in de status van Controls (AVG) en relevante onvolkomenheden zoals benoemd door de ADR, de Rekenkamer en de Autoriteit Persoonsgegevens. Verder of dienstonderdelen registers hebben ingericht op het gebied van 1) doelbinding en datagebruik (analyses) buiten primair proces; 2) dataextractie / -vastlegging/ - gebruik/ en -verstrekking; 3) besluitenlijst invulling open normen; en 4) queries, Excels en andere LOA's met privacy gevoelige informatie.

In de formele rapportage van de IV organisatie aan IV&D over het tweede kwartaal zijn als kader de door IV&D gehanteerde logische uitgangspunten overgenomen. Daarmee wordt ook in de laatste formele rapportage door IV aangesloten bij de situatie die door IV&D in de Kamerbrief werd gecommuniceerd. De aandacht voor en de implementatie van gegevensbescherming binnen IV houdt daarmee niet op. De bestaande processen worden verder geoptimaliseerd waar het gaat om gegevensbescherming, informatiehuishouding en verantwoordings-plichten. Daarbij spelen proceseigenaren een belangrijke rol als opdracht-gever aan de IV. Door de verwevenheid van IV met de primaire processen in de uitvoering en samenloop met acties vanuit de concerndirecties is deze doorlopende verbetering een samenwerking met resultaat op wisselende momenten.

De IV organisatie is niet verwerkingsverantwoordelijk in de zin van de AVG. De positie van IV verschilt daardoor van de positie van de andere primair proces directies. Dit vertaalt zich ook in de vraag naar voorzieningen, zoals voor de wettelijke archiefplicht. De IV organisatie werkt daarin nauw samen met SSO CFD. Hiervoor heeft IV de vraag gedefinieerd en de voorkeur voor het gebruik van DigiDoc uitgesproken.

Omdat de IV-organisatie geen zelfstandige bevoegdheid heeft voor de verwerking van persoonsgegevens voert IV in het algemeen geen DPIA's uit (Data Protection Impact Assesment, ook wel gegevensbeschermings-effectbeoordelingen - GEB's - genoemd). Wel is een DPIA met betrekking tot de samenwerking door het SOC (Security Operation Center) in het kader van TIP uitgevoerd en aangeboden aan IV&D. Daarbij staat overigens nog niet vast wie procesverantwoordelijk en daarmee verwerkingsverantwoordelijk is.

IV&D heeft in 2019 een format voorgesteld voor een rapportage over het schonen en vernietigen. Omdat IV te maken heeft met een archief-waardige legacy (met name Bestuurlijke informatie en ICT / projectinformatie van 20 jaar) en omdat er geen bestaand archiefproces is met een archiefvoorziening voor bestuurlijke informatie etc. kan IV niet voldoen aan de letterlijke eisen van de archiefwet. IV is wel actief in de samenwerking met CFD om een pilot uit te voeren om zowel de archieffunctie als het gebruik van Digidoc als voorziening te beproeven.

Van het rechtmatig schonen kan geen sprake zijn. Daarvoor is zowel een voorziening noodzakelijk als een archieffunctie die IV in staat stelt de aard van de legacy betrouwbaar te bepalen en op basis daarvan de formele vernietigingsbeslissingen te nemen. Omdat vernietigen een formele respectievelijk te verantwoorden beslissing is kan niet lichtvaardig (zonder formele archieffunctie) tot schoning worden overgegaan zonder in conflict te komen met de archief wettelijke verplichtingen.

Informatiebeveiliging

Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd inzicht te geven op welke wijze de registratie van ernstige incidenten in primair proces is ingericht. Is er per dienstonderdeel een overzicht van a) verstoringen in het werkproces; b) schendingen van vertrouwelijkheid informatie ("datalek"); en c) schendingen van integriteit van informatie ("damageprocedure")? Met daarbij in alle gevallen een analyse van de oorzaak en getroffen maatregel(en)? Specifiek aan de IV wordt gevraagd inzicht te geven in het overzicht van aantallen prio-1 incidenten, per applicatie/ICT-Service, inclusief een analyse van de oorzaak en getroffen maatregel(en).

De volgende belangrijkste beveiligingsincidenten hebben zich voorgedaan:

Nr	Prestatie-indicator	Realisatie jan-apr	Realisatie mei-aug	Realisatie sept -dec
1	Aantal verstoringen in het werkproces	1	Geen	3[1]
2	Aantal schendingen van vertrouwelijkheid informatie (*"datalek"*)	3	1	Geen [2]
3	Aantal schendingen van integriteit van informatie (*"damageprocedure"*)	0	Geen	Geen

1 Het betreft geen directe verstoring van het werkproces, maar een check op de werking en hieruit zijn bevindingen geconstateerd die tot bijsturing leiden.
2 De rapportage en beoordeling verloopt via de Datacoördinator IV en de Commissie Datalekken.

Batenmanagement

Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd inzicht te geven op welke wijze zij sturen op het realiseren van batenrealisatie en op welke wijze zij het batenmanagement registreren — zowel voor het dienstonderdeel als voor de keten (indien van toepassing). In 2019 zullen BIA en IV&D gezamenlijk met de uitvoerende en ondersteunende dienstonderdelen invulling geven aan een eenduidige definiëring van batenmanagement.

Baten binnen de Belastingdienst worden gerealiseerd door de primair procesdirecties in de ketens. De IV-organisatie is verantwoordelijk voor de keten IT voor IV. Binnen deze keten is het (regie)project MIV (Moderniseren IV-landschap) verantwoordelijk voor het verminderen van de technische schuld (achterstallig onderhoud) en het verhogen van de wendbaarheid van het ICT-landschap. De baten van het MIV-project zijn gedefinieerd in het aantal functiepunten dat van 'achterstallig' naar 'op orde' gaat. Applicaties met achterstallig onderhoud zijn duurder dan applicaties die op orde zijn. Het project MIV heeft tot doel het achterstallig onderhoud in het landschap terug te brengen van boven de 50% (start in 2017) naar 30% per eind 2022. Slechte (achterstallige) functiepunten worden hiermee opgeruimd, waardoor vanaf 2023 een lagere onderhoudslast ontstaat van omgerekend € 23 mln. MIV meet de verlaging van de technische schuld in aantallen applicaties en in functiepunten. Per eind december is de stand van de technische schuld 44% (op basis van het aantal applicaties, zie MIV, paragraaf 3.4).

c. Kaders O&P

Ziekteverzuim
Dit betreft de Verbaannorm (inclusief verzuim langer dan 1 jaar). De doelstelling van de Belastingdienst is als norm voor het ziekteverzuim de Verbaannorm te hanteren. Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd als norm voor 2019 te hanteren de realisatie van hun ziekteverzuim per ultimo 2018 minus een half procentpunt. Mocht dat lager zijn dan de Verbaannorm, dan geldt de Verbaannorm 2019.

Het ziekteverzuim van de IV organisatie zit op de gestelde normen. Er is geen negatieve trend of bovengemiddeld verzuim waarneembaar. Zie hiervoor ook KPI 10.

1. *periodiek sociaal medische overleggen (SMO)*

   In 2019 heeft IV in samenwerking met het SSO-O&P het Beleids SMO en de Locatie SMO ingevoerd. In deze overleggen worden trends besproken, is aandacht voor preventieve maatregelen, worden verbeterpunten gesignaleerd en wordt ingegaan op specifieke casussen. De SMO's maken inmiddels onderdeel uit van het regulier proces.

2. *bovengemiddeld hoog verzuim (>7%)*

   Het gemiddelde verzuimcijfer van IV heeft gedurende het gehele jaar ver onder de 7% gelegen. Het aantal individuele verzuimgevallen met een percentage hoger dan 7% is relatief laag. Er is daarom geen aanleiding om hier specifieke acties op te zetten.

3. *werking eigen regiemodel*

   Het management van IV werkt al langere tijd volledig conform het eigen regiemodel. Het SSO-O&P is overigens wel gevraagd om het eigen regiemodel beter te positioneren op het Servicepunt, omdat informatie over het eigen regiemodel slecht vindbaar is. Dit is lastig voor nieuwe leidinggevenden. Na de invoering van integraal management per 1 januari 2019 hebben een aantal nieuwe leidinggevenden inmiddels bijna een jaar ervaring op kunnen doen met de werking van het eigen regiemodel. Conclusie is dat dit verder geen problemen heeft opgeleverd.

4. *verzuimaanpak*

   In 2019 is er bij IV een traject gestart genaamd 'Fit2Perform'. Dit traject bevat allerlei maatregelen om tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers te komen. De maatregelen (onder andere toolkit duurzame inzetbaarheid, inrichten ontspanningsruimte) worden uitgewerkt, tot besluitvorming gebracht en geïmplementeerd door een multidisciplinaire werkgroep, die zowel uit medewerkers van de IV-organisatie als vanuit het SSO-O&P bestaat.

5. *knelpunten verzuimaanpak*

   Er is dit jaar een workaround afgesproken voor het tekort aan bedrijfsartsen. Met de keuze van de nieuwe arbodienst wordt deze

situatie ook structureel opgelost. Op dit moment zijn er binnen IV verder geen knelpunten die direct aandacht verdienen.

Meldingsfrequentie
De waarde voor 2018 is concern breed voor alle dienstonderdelen een frequentie lager dan 1,1.

Zie hiervoor KPI 11.

Personeelsgesprekken
Sinds 2018 is de "Gesprekscyclus Rijk" geïmplementeerd. De KPI is het in P-geregistreerde aantallen loopbaan- en ontwikkelingsgesprekken met medewerkers als percentage van het aantal medewerkers.

De norm voor 2019 (80%) is bijna gehaald. Gezien de moeizame start is het behaalde resultaat zeker goed te noemen. Ten opzichte van de stand van eind augustus is het percentage afgeronde gesprekken meer dan verdubbeld (van 29% naar 71%). Wanneer de 104 gevoerde gesprekken (die niet in de P-Direkt rapportage zitten) erbij op worden geteld dan is de norm precies gehaald. De bijsturingsmaatregelen hebben hun werk gedaan. Het MT IV blijft echter het gehele proces voortdurend monitoren. Zie ook KPI 12.

Investeringen in leren en ontwikkelen
De uitputting van het opleidingsbudget (zoals aan het dienstonderdeel meegegeven bij 1e budgetbrief 2019) is meetbaar en is een goede indicator voor leren en ontwikkelen binnen het dienstonderdeel
Zie hiervoor KPI 13.

Instroom vanuit de Wet banenafspraken en quotum arbeids-beperkten
Het ministerie van SZW stelt in oktober het quotumpercentage vast voor het volgende kalenderjaar. Voor 2019 wordt als uitgangspunt gehanteerd dat in 2024 3% van de totaal verloonde uren moot zijn gerealiseerd aan banen voor mensen uit de doelgroep Wet BQA. Voor de Belastingdienst betekent dit 1193 banen in 2024. In 2019 zal de cd O&P in samenwerking met de uitvoerende, ondersteunende en overige concerndirecties de normstelling per dienstonderdeel ontwikkelen en aan het DTBD voorleggen. Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd op welke wijze zij (al) een bijdrage leveren aan de doelstelling.

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
	Arbeidsparticipanten (aantal banen) *De IV organisatie streeft er naar om op basis van de norm 89 banen te realiseren voor mensen uit de doelgroep wet BQA. Hiervan zijn in 2018 reeds 7 banen gerealiseerd. Er wordt gestart met een plan van aanpak voor 25 banen.*	25	24,1	☺

Nadere toelichting	De doelstelling voor 2019, voor wat betreft het aantal gerealiseerde werkplekken is nagenoeg geheel gerealiseerd. In 2019 zijn veel activiteiten uitgevoerd om voldoende CV's van arbeidsparticipanten aangeboden te krijgen. En daarnaast om bij de teammanagers de bereidheid te vinden om functies en werkprocessen (zo nodig) aan te passen om deze arbeidsparticipanten te kunnen inzetten. Uitvoeringsmaatregelen zijn tot stand gekomen door middel van besluitvorming in de HR-board en het MT IV. Veel aandacht is besteed aan de communicatie over arbeidsparticipatie onder andere door middel van het publiceren van interviews met arbeidsparticipanten zelf (successen vieren). Zie: http://intranet.belastingdienst.nl/nieuws/2019/11/21/talenten-gezocht-iv/ Het aanbod van kandidaten met een HBO-achtergrond en een relevante werkervaring of affiniteit met ICT is erg laag. Veelal worden kandidaten op MBO-niveau aangeboden. Om met meer potentiele kandidaten in contact te komen is een samenwerking met het UWV, het werkgevers servicepunt en het werkbedrijf in de gemeente Apeldoorn aangegaan. Hiervoor zijn generieke profielbeschrijvingen uitgewerkt en opgeleverd. Daarnaast is deelgenomen aan externe Meet & Greet bijeenkomsten. Door het geven van voorlichting, onder andere door middel van presentaties in de verschillende MT's, is gestuurd op het betrekken van het management bij het realiseren van deze maatschappelijke opdracht. Over de voortgang is het management geïnformeerd door middel van de maandrapportage en via het communicatiekanaal van het programma instroom. CV's van kandidaten worden, ten behoeve van de beoordeling door teammanagers, tweewekelijks besproken in het regieteam. Op dit moment wordt een eigen Meet & Greet bijeenkomst voorbereid in samenwerking met een van de pilotteams. Bedoeling is dat kandidaten en medewerkers met elkaar in contact komen en dat op basis van gesprekken beoordeeld wordt hoe een kandidaat kan worden ingezet binnen het betreffende team. Als het resultaat van deze pilot positief is dan zal dit in het komend jaar verder worden uitgerold bij andere teams.

Personeelsplanning
Vanwege het belang om meer grip te krijgen op in-, door- on uitstroom (IOU), de hoeveelheden werk en de aantallen medewerkers is ervoor gekozen om voor 2019 een nieuwe KPI hieromtrent op te nemen. Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd ultimo Q2 2019 een personeelsplanning op te leveren waarin o.m. omvang werkpakketten, formatie, bezetting terug komen zodat een kwalitatief en kwantitatief beeld ontstaat.

In Q4-2019 wordt het Meerjarig capaciteitsplan IV ter besluitvorming gebracht. Dit plan is een integraal plan wat vraag, aanbod en portfolio bij elkaar brengt. Het plan bevat een meerjarige doorkijk op de volgende thema's:

- Meerjarige Formatie
- Meerjarige wervingsbehoefte
- Afbouw inhuur
- Frictiekosten
- Strategische sleutelposities/functies
- Inrichting van Capaciteitsmanagement
- Link met financiën en portfolio

Op het moment dat dit plan is goedgekeurd zal de inhoud in eerste instantie vertaald worden naar een MPP en daarna een TPP. Daaruit zal vervolgens een opleidingsplan en een wervingsplan gemaakt worden.

De tijdlijn hiervoor is als volgt:
- Goedkeuring meerjarig capaciteitsplan IV : december 2019
- MPP IV 2020-2024 : Q1-2020
- TPP (op onderdeelsniveau en IV) : Q1 2020
- Wervingsplan en opleidingsplannen : Q1 2020

Leiderschap en Cultuur
In de 2e VMR is het leiderschapsprogramma van IV nader toegelicht. De genoemde activiteiten zijn ingebed in het dagelijks werk. Aanvullend hierop wordt gestart met het uitvoeren van de volgende speerpunten:

- Implementatie van het Leiderschaps-DNA IV
- Focus op resultaatsturing
- Focus op executiekracht
- Verder verbeteren van dialoogsessies

Bovenstaande speerpunten worden binnen IV in samenhang opgepakt in een samenwerking tussen de portefeuilles HR en doorontwikkeling IV. De portefeuille HR heeft een multidisciplinaire werkgroep "leiderschap & cultuur" ingericht. In deze werkgroep zitten mensen van IV en het SSO-O&P. Gezamenlijk worden producten ontwikkeld die bijdragen aan bovenstaande speerpunten. Besluitvorming en implementatie van deze producten ligt in de lijn.

De ontwikkeling van Leiderschap en Cultuur bij de IV-organisatie is in de derde VMR periode mede bepaald door een aantal onderzoeken, zoals uitgevoerd door EY en KPMG.

De dialoogsessies, die Belastingdienst breed in het kader van Leiderschap en Cultuur zijn afgesproken, zijn dit najaar ingebed in voor de IV-organisatie reguliere bijeenkomsten, zoals de Basis 30. Op 3 december is voor het eerst met het gehele management van IV over de resultaten van het EY-rapport gesproken. Pas nadat het EY-rapport naar de Tweede Kamer is gestuurd en dan openbaar is, kunnen medewerkers bijeenkomsten georganiseerd worden om medewerkers mee te nemen in de ontwikkelingen.

Om meer vorm te geven aan het gesprek over de ontwikkelingen binnen IV zijn in de tweede helft van januari een aantal 'Klankbordgroepen' voorzien, waarin leden van het MT IV, afdelingshoofden en teamleiders met elkaar in gesprek gaan over zowel de inhoud (wat hebben we te doen de komende periode) als over de aanpak.

Eind 2019 heeft een werkgroep in samenwerking met het SSO-O&P een management development programma en een nieuwe opzet voor de personeelsschouw opgeleverd. Deze laatste is inmiddels al uitgeprobeerd bij de afdelingshoofden. Het MD-programma biedt teamleiders en afdelingshoofden allerlei hulpmiddelen om hun rol als [redacted] goed te kunnen vervullen. Inmiddels is ook gestart met de implementatie van het leiderschaps-DNA. In het leiderschaps-DNA wordt geschetst op welke wijze integraal leidinggevenden binnen IV hun rol moeten vervullen. Het doel van de implementatie is dat in een nog vast te stellen periode alle leidinggevenden van IV in voldoende mate ontwikkeld zijn om volgens de lijn van het leiderschaps-DNA hun rol als leidinggevende te kunnen vervullen. Alle producten sluiten volledig aan bij het programma leiderschap en cultuur, waaronder de zes leiderschapskwaliteiten.

d. Kaders C&F

Budgettair kader

Minstens driemaal per jaar ontvangt ieder dienstonderdeel de budgetbrief. Per 2019 bestaat een nieuwe budgetstructuur welke C&F in het format zoveel mogelijk heeft ingevuld.

Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd om voor 4 oktober aan C&F/DG Control/Begrotingszaken op te leveren: Een meerjarige begrotingsbijdrage op kasbasis voor de planjaren 2019-2023, waarbij de vertrekpunten zijn 1) de jongste budgetbrief (3e budgetbrief, eind aug 2018) en 2) het vastgesteld meerjarig formatiekader (DTBD 13 sept 2018).

Het opstellen van uw meerjarig budgettair beeld doet u op basis van de door het DTBD op XXX vastgestelde 'financiële spelregels'. In het bijzonder wordt nog onder de aandacht gebracht dat voorgestelde budgettaire en formatieve verschuivingen ten opzichte van de vastgestelde kaders duidelijk worden aangegeven, onderbouwd en toegelicht. Daarbij wordt nadrukkelijk aangetekend dat eventuele ontwikkelingen met budgettaire consequenties in planjaar 2019 altijd opgelost zullen moeten worden binnen het bestaande kader van het dienstonderdeel; er kunnen voor 2019 geen claims meer ingediend worden. Tot slot zijn de door het dienstonderdeel aangeleverde cijfers afgestemd met uw [redacted] en — indien van toepassing — met betrokken overige dienstonderdelen.

Tabel: budget vs realisatie

* € 1.000	BB 4	Realisatie dec.	Verschil realisatie en budget
Onderschrijding op eigen personeel	€ 243.964	€ 241.696	€ -2.268
Overschrijding op inhuur externen	€ 140.955	€ 142.211	€ 1.256
Onderschrijding op materiële budget (apparaat)	€ 22.457	€ 20.521	€ -1.936
Overschrijding op materiële budget (programma)	€ 177.901	€ 186.516	€ 8.615
Tekort	**€ 585.277**	**€ 590.944**	**€ 5.667**

* € 1.000	BB 4	Realisatie dec.	Verschil realisatie en budget
Overschrijding op het budget BD-bescheiden (porti)	€ 33.726	€ 35.559	€ 1.833
Overschot	**€ 33.726**	**€ 35.559**	**€ 1.833**

* € 1.000	BB 4	Realisatie dec.	Verschil realisatie en budget
Totaal overschot/tekort	**€ 619.003**	**€ 626.503**	**€ 7.499**

De realisatie 2019 is € 7,5 mln. hoger dan het totale toegekende budget in budgetbrief 4 (BB-4). Gecorrigeerd voor de toegestane overschrijding van € 6,3 mln. is er sprake van een overbesteding van € 1,2 mln.

De realisatie inhuur is € 1,23 mln. hoger dan in november nog verwacht, omdat inhuur meer besteed heeft dan geraamd en overschrijdt daarmee het kasbudget met circa 1%. Conclusie is dat in december een groter dan voorziene inhaalslag in het schrijven van uren is gerealiseerd.

Met C&F is in november het volgende afgesproken: voor het VT-maximum (€138.816k exclusief uitzendkrachten) wordt gestuurd op de reële inhuur-verplichtingen (inhuurlasten) ook al heeft dit een onder- dan wel overuitnutting van het kasbudget tot gevolg. De inhuurlasten 2019 bedragen €138.706k. binnen het VT-bedrag.

Op eigen personeel is sprake van een onderuitnutting van het budget. Het jaar 2020 start IV met een bezetting (2.881 fte) boven formatie (2.841 fte) conform afspraak met C&F, mits dit tot verlaging inhuur leidt zoals voorzien in het meerjaren capaciteitsplan.

In december is met C&F afgestemd om de vrijval op materieel-apparaat alsnog in te zetten voor materieel-programma in het kader van de kassturing. Dit heeft onder andere geleid tot een overschrijding op programma van € 2,3 mln. ten opzichte van het budget (bovenop de toegestane overschrijding van € 6,3 mln.)

BD-Bescheiden laat een tekort zien van € 1,8 mln. onder andere, omdat er meer geprint is dan verwacht op basis van de forecast van CAP. In juli is € 3 mln. teruggegeven bij budgetbrief 3 wat gebaseerd was op kosten

basis (SAP-CO) in plaats van op kas basis (PSM), waardoor de realisatie nu alsnog hoger uitkomt.

Voor 2020 vraagt IV opnieuw aandacht voor tijdig duidelijkheid over de aanvullend beschikbare middelen (BB1 addendum en BB2) en besluitvorming portfolio zodat portfolio en financiën sluiten. Zie met name risico 1.

Tabel: kasoverzicht apparaat en programma uitgaven

Kasoverzicht IV Organisatie (x € 1.000)				
Bouwstenen	Jaarbudget BB 4-2019	Realisatie t/m december 2019	Prognose november 2019	Verschil budget en realisatie
Bouwsteen Ontwerp en ICT				
Apparaat				
Personele uitgaven - Eigen personeel	243.964	241.622	240.836	2.342
Personele uitgaven - Inhuur externen	140.955	142.211	140.979	-1.256
Personele uitgaven- Overig personeel	0	73	67	-73
Materiële uitgaven - ICT	17.449	17.419	16.709	30
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0	935	875	-935
Materiële uitgaven - Overig	5.008	2.167	2.335	2.841
Programma				
Opdrachten - ICT	177.901	185.608	183.224	-7.707
Opdrachten - overig	0	209	278	-209
Bijdrage aan agentschappen	0	619	619	-619
Programma ZBO RWT	0	80	80	-80
TOTAAL budget kader uitgaven IV	585.277	590.944	586.002	-5.667

Apparaat Personeel (€)

De prognose eigen personeel is € 2,34 mln. lager dan het budgetkader.
Door een lagere bezetting dan formatie 2019 en een latere instroom van eigen personeel valt de loonsom en andere salaris gerelateerde componenten lager uit dan budget: o.a. opleidingsuitgaven, toelagen/ vergoedingen en P-FTE gebonden kosten. De realisatie komt € 0,786 mln. hoger uit dan de prognose in november omdat er in december meer is geboekt dan verwacht.
NB: in de totaaltabel op blz. 1 staat een bedrag van €2,268 mln. lager dan het budget. Het verschil betreft -73k op overig personeel.

De prognose inhuur externen is € 1,26 mln. hoger dan het budgetkader
De inhuuruitgaven overschrijden met € 1.256 k. het kasbudget (ca. 1%). Deze overschrijding is hoger dan in november werd verwacht. Conclusie is dat in december een inhaalslag in het schrijven van uren is gerealiseerd. Het op tijd schrijven en goedkeuren van uren wordt al langer onder de aandacht gebracht, met onvoldoende resultaat blijkt nu. De achterstand in geschreven uren is niet inzichtelijk omdat er geen sluitende urenregistratie voor Inhuurmedewerkers is. Als corrigerende maatregel wordt in 2020 een 100% sluitende urenregistratie geïmplementeerd. Het voorgestelde maatregel van IV voor spoedige aanpassing van het TWR-

profiel voor inhuur (ook schrijven op een code bij afwezigheid) is nog niet akkoord door SSO-F&MI.

Met C&F is in november het volgende afgesproken: voor het VT-maximum (€138.816 k. excl uitzendkrachten) wordt gestuurd op de reële inhuurverplichtingen (inhuurlasten), ook al heeft dit een onder- dan wel over-uitnutting van het kasbudget tot gevolg. De inhuurlasten 2019 bedragen €138.706 k. binnen het VT-bedrag. Er zal nog een beperkt bedrag in 2020 worden geboekt als gevolg van de gefactureerde uren externe inhuur over 2019. Indien alsnog het VT bedrag wordt overschreden zal C&F hierover worden ingelicht.

Apparaat Materieel (€)

Met ingang van 2019 is het investeringsbudget van de keten IT voor IV verdeeld over de financieringsinstrumenten "Apparaat Materiële uitgaven ICT" (aanschaf mobiele devices en DWB-werkplekken) en "Programma Opdrachten ICT" (alle overige uitgaven zoals investeringen, uitbestedingen en exploitatie/onderhoud). Als in het ene financieringsinstrument budget "vrijvalt", kan dit ten goede komen aan het andere financieringsinstrument. Bij de diverse budgetmomenten worden de verwachte uitgaven en benodigde budgetten per financieringsinstrument via budgetmutaties waar mogelijk met elkaar in lijn gebracht. Ook bij BB-4 zijn een drietal mutaties doorgevoerd van apparaat naar programma voor totaal € 0,32 mln.

Materiele uitgaven – ICT

Dit bevat voornamelijk mobiele devices en DWB werkplekken. De realisatie van € 17,4 mln. is gelijk aan het budget van € 17,4 mln.
Ondanks de late toekenning van het budget (€3,1 mln.) voor mobiele devices en de lange doorlooptijd van de VT-aanvragen en de verwervingsprocedure, is het door extra inspanning van IV-DCS gelukt de aanschaf nog dit jaar te realiseren.

Materiele uitgaven - Overig

Daarentegen wordt het budget Materieel- Overig (FTE gebonden, overig materieel, organisatieontwikkeling, Agile/PI-events) niet volledig uitgenut. Voor organisatieontwikkeling (uitgaven t.b.v. verbetering organisatie zoals SIG-metingen, benchmarks, organisatie - advies etc.) is sprake van vrijval van ca. € 2,8 mln. Er is dit jaar minder uitgegeven dan voorzien en een deel van de uitgaven (o.a. inzet KPMG voor Programma Verbetering Inkoop) is op kostensoort Inhuur en Uitbesteding geboekt.

Programma (€)

De realisatie programma is € 9,6 mln. hoger dan het budgetkader (€ 3,3 mln. boven toegestane € 6,3 mln. overschrijding).

In de vorige budgetrapportage werd in december nog ca. € 73 mln. voorzien aan uitgaven ICT-opdrachten (programma). Door continue kassturing en goede samenwerking met C&F ( ) zijn deze uitgaven meer dan gerealiseerd.

De realisatie bedraagt € 185,6 mln. (incl. BD bescheiden € 187,5 mln.). Het totaal verschil tov het budget (€ 177,9 mln.) bedraagt € 9,6 mln.:

- € 6,3 mln. toegestane overschrijding voor een zestal geprioriteerde trajecten met instemming van [redacted] – obv advies C&F - om boven het budgetkader te mogen realiseren.
- € 3,3 mln. met [redacted] afgestemde overschrijding kassturing eindejaar bestaande uit € 1.2 mln. Datamasking, € 1.6 mln. voor Ipas en € 0,5 mln. onderhoud Ipas.

De komende periode wordt de impact van de maatregelen kassturing op de MJR 2020 en BB-1 bepaald (effect van doorschuiven geplande posten 2019 en het effect van betalen geplande posten 2020). De verwachting is dat deze impact gering is. Deze analyse wordt vanzelfsprekend gedeeld met C&F.

Bij programma opdrachten - overig is de realisatie (209k) lager dan in november (278k) door een correctieboeking.

Tabel: kasoverzicht BD-bescheiden

Kasoverzicht IV Organisatie (x € 1.000)				
Bouwstenen	Jaarbudget BB 4-2019	Realisatie t/m december 2019	Prognose november 2019	Verschil budget en realisatie
Bouwsteen BD-bescheiden				
Apparaat				
Personele uitgaven - Eigen personeel	2.079	1.866	1.950	213
Personele uitgaven - Inhuur externen	650	795	770	-145
Programma				
Opdrachten - ICT	1.672	1.959	1.735	-287
Opdrachten - Overig	29.325	30.939	29.850	-1.614
TOTAAL BD-BESCHEIDEN	**33.726**	**35.559**	**34.305**	**-1.833**

De realisatie van de BD-bescheiden is € 1.8 mln. hoger dan het budget. In Budgetbrief-3 heeft IV € 3 mln. teruggegeven, hetgeen naar nu blijkt te optimistisch was, omdat er 2% meer geprint is dan verwacht. Deze planning wordt gebaseerd op de forecast van CAP met een lager verwacht print volume. Daarnaast is de budgetmutatie bepaald op kosten basis (SAP-CO) in plaats van op kas basis (PSM). Voor 2020 zal IV dit consequent op kas (PSM) prognosticeren, hoewel voor analyse en interne sturing de verdieping naar SAP/CO nodig blijft.

Tabel: kasoverzicht ontvangsten

Kasoverzicht IV Organisatie (x € 1.000)				
Bouwstenen	Jaarbudget BB 4-2019	Realisatie t/m december 2019	Prognose november 2019	Verschil budget en realisatie
Ontvangsten				
Ontvangsttaakstelling IV	11.002	12.786	12.406	-1.784
Ontvangsttaakstelling BD-bescheiden	400	251	350	149
Totaal kader ontvangsten IV	**11.402**	**13.037**	**12.756**	**-1.635**

Tot en met december heeft de IV-organisatie een ontvangst (buiten BD) gerealiseerd van € 12,8 mln. Dit betreft de facturering van o.a. de Digid

app (Logius), opbrengst detachering medewerkers buiten BD, opbrengst ODC, I-SZW en opbrengst BD bescheiden.
De ontvangstentaakstelling is in de 3e budgetbrief met € 6,5 mln. verhoogd naar € 10,7 mln. in verband met desaldering diensten ISZW en extra desaldering IDVP-afspraken. In BB4 is nog een mutatie doorgevoerd om de ontvangstentaakstelling met € 0,26 mln. op te hogen als gevolg van desaldering inhuuruitgaven t.b.v. Logius. Ten tijde van input BB-4 waren de exacte bedragen nog niet bekend, in de prognose november is wel reeds de hogere verwachting opgenomen.

Tabel: bezetting vast personeel

	Formatie 2019 (BB-4)	Bezetting 31/12/2018	Stand december	Prognose bezetting 31/12/2019 (n.v.t.)
Eigen personeel	2.935,0	2.895,2	2.880,5	

De cijfers (bezetting 31-12-2018 en stand december) in bovenstaande tabel zijn overgenomen van de site Managementinformatie-Bedrijfsvoering van SSO F&MI, d.d. 6-1-2020 (P005 Personeels-bewegingen); deze stand is met 16,9 fte Switch medewerkers gecorrigeerd.

De stand december (eindstand 2019) van 2.880,5 fte is exclusief 16,9 fte Switch medewerkers en inclusief 70,1 fte trainees, waarbij 25,5 (Detavast) trainees aangemerkt als inhuur in mindering zijn gebracht.

NB: Omdat de formatie per 2020 verlaagd is naar 2841 fte, is de bezetting hoger dan de formatie 2020. Tevens wordt er ook voor 2020 weer volop geworven. Zie ook risico 3.

Een toelichting op de cijfers, alsmede de door IV onderkende financiële risico's, is opgenomen in de Budgetrapportage (bijlage 2).

Aanpak onvolkomenheden Algemene Rekenkamer
Het DTBD heeft op 17 juli 2017 het "Plan van Aanpak Onvolkomenheden en Aandachtspunten van de Algemene Rekenkamer" vastgesteld. Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd inzicht te geven in de wijze hoe zij het Plan van Aanpak ter hand hebben genomen en welke maatregelen, inclusief tijdpad, genomen zijn op basis van het Plan van Aanpak om de onvolkomenheden en aandachtpunten van de Algemene Rekenkamer op te lossen.

Op 20 mei 2019 is een notitie 'Aanpak onvolkomenheden en bevindingen bedrijfsvoering 2019' opgesteld door de hoofddirecteur Financieel-Economische Zaken (HDFEZ) ter bespreking in de Ministerstaf. De notitie beschrijft de (nieuwe) aanpak van het oplossen van de onvolkomenheden van de Algemene Rekenkamer en de bevindingen van de Auditdienst Rijk.

Legacy-problematiek IT Belastingdienst
Over 2018 staat er, specifiek voor IV, nog één onvolkomenheid van de Algemene Rekenkamer (ARK) open. Dit betreft de 'Legacy-problematiek IT Belastingdienst'. De Algemene Rekenkamer heeft in haar 'Resultaten

verantwoordingsonderzoek 2018 Ministerie van Financiën en Nationale Schuld (IX)' hierover het volgende gerapporteerd:

- Het inzicht in en de informatie over de kwaliteit van de ICT-systemen is in 2018 verder toegenomen. Dat inzicht vormt een goede basis voor het integrale plan, waarmee de verouderde systemen worden aangepakt. Zie ook paragraaf 3.4.
- Ook is er meerjarige financiering beschikbaar, zijn er domein-architecturen vastgesteld die de gewenste eindsituatie en de transformatie daar naar toe borgen en is er een proces voor het prioriteren van de werkzaamheden ingericht.
- In 2018 is planmatig gewerkt aan het moderniseren van de verouderde systemen.
- Hoewel de aanpak voor het moderniseren van verouderde systemen in 2018 heeft gewerkt, heeft het nog niet tot de gewenste verbetering geleid. Het tempo, waarin de verouderde systemen nu worden opgeruimd, is niet hoog genoeg om de toename van achterstallig onderhoud voor te blijven en daarmee per saldo het aantal verouderde systemen te verminderen. Daarnaast is de vraag naar IT-personeel voor het beheer en onderhoud van systemen en het invoeren van nieuwe wetgeving de komende jaren groter dan het aanbod, zodat de kans bestaat dat er onvoldoende capaciteit overblijft voor het opruimen van verouderde systemen conform de planning.

Voor de maatregelen die IV neemt wordt verwezen naar de aanpak van de legacy problematiek IT, zoals hierna onder het kopje 'Managementletter Auditdienst Rijk' is beschreven.

Overige onvolkomenheden

De IV organisatie is in uitvoerende zin betrokken bij het oplossen van twee andere ARK onvolkomenheden:

- Verplichtingenbeheer Belastingdienst.
- Bedrijfscontinuïteitsbeheer Belastingdienst.

Verplichtingenbeheer

Voor het verbeteren van het verplichtingenbeheer is een plan van aanpak (PvA) opgesteld, waarvoor C&F als trekker fungeert. In dit PvA is opgenomen op welke wijze de Belastingdienst de onvolkomenheid op het verplichtingenbeheer gaat aanpakken. IV heeft medio november een 3e schoningsactie uitgevoerd. Het gaat om openstaande verplichtingen met een einddatum voor 1-10-2019. De prognose van de nog aan te gane verplichtingen in 2019 voor het financieringsinstrument materiële programma-uitgaven ICT-opdrachten, is onlangs geactualiseerd. IV moet medio januari 2020 een meerjarenraming (MJR) van de verplichtingen opleveren.

Bedrijfscontinuïteitsbeheer

Om de door de ARK geconstateerde tekortkomingen met betrekking tot het bedrijfscontinuïteitsbeheer (BCM) te mitigeren heeft IV een plan van aanpak (PvA) opgesteld. Hierin is beschreven op welke manier binnen IV deze tekortkomingen opgelost gaan worden. De BCM activiteiten lopen, conform het PvA, op planning. Dit betekent dat het testen doorloopt in het eerste kwartaal van 2020. IV rapporteert tweewekelijks aan IV&D over de voortgang op de BCM activiteiten. Met betrekking tot het Business

Continuity Maturity Model (BCMM) voldoet IV aan volwassenheidsniveau 2. Voor het behalen van volwassenheidsniveau 3 moeten er dit jaar nog een aantal activiteiten plaatsvinden. Als deze activiteiten conform planning worden afgehandeld zal IV naar verwachting dit jaar het BD breed afgesproken volwassenheidsniveau 3 bereiken.

Aandachtspunt logische toegangsbeheer
De ARK heeft over 2018 ook een onderzoek uitgevoerd naar het logische toegangsbeheer tot ICT systemen bij de Belastingdienst. De ARK stelt vast dat het van groot belang is dat ook het beheer van de systeembeheerdersrechten goed geregeld is. Systeembeheerders hebben namelijk direct toegang tot de technische infrastructuur en software, waarmee wijzigingen in systemen en gegevens buiten de reguliere programmatuur om kunnen worden aangebracht. Het aandachtspunt heeft betrekking op Logische Toegangsbeveiliging bij SSO FM&I en Accesmanagement bij IV. Bij IV zijn vijf van de zes bevindingen uit de audit Accesmanagement (uitgevoerd door auditors van C&F DO Control) opgelost en de evidence is gevalideerd door [redacted] Aan de resterende bevinding, controle van "hoge rechten", wordt de laatste hand gelegd. Medio november is de opzet vastgesteld en zijn de resultaten verzameld. Het gesprek met de ARK (en de ADR) over stand van zaken Accesmanagement bij IV heeft in december plaatsgevonden. Aan de auditors van ARK, ADR en C&F zijn de resultaten en vorderingen op het gebied van Accessmanagement getoond. Het is nu aan de ADR en ARK om het control spoor van de C&F-auditors te controleren. Dit gebeurt begin januari 2020, waarna er een oordeel gegeven wordt.

Changemanagement
Ten slotte is de ARK een vooronderzoek naar het changemanagement gestart. Object van het onderzoek is het IV changemanagement binnen de ketens van Loonheffing en Omzetbelasting. De eerste gesprekken in het kader van dit vooronderzoek hebben plaatsgevonden in september 2019. Eind november 2019 spreekt de ARK met IV&D over dit onderwerp. Het vervolggesprek tussen IV en de ARK vindt naar verwachting medio januari 2020 plaats.

Management letter Auditdienst Rijk
Ieder dienstonderdeel ontvangt een management letter van de ADR met daarin opgenomen de bevindingen voor het dienstonderdeel. Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd inzicht te geven in de maatregelen, inclusief tijdpad, die genomen zijn om de bevindingen van de ADR, zoals verwoord in de meest recente management letter, op te lossen. Tevens wordt aan de dienstonderdelen gevraagd een overzicht te geven van de zgn. vraag gestuurde audits, en de maatregelen, inclusief tijdpad, die genomen zijn om de bevindingen uit dergelijke audits op te lossen.

De ADR heeft recentelijk het definitieve concept van haar managementletter over 2019 met betrekking tot IV opgeleverd. Hierover heeft op 12 november 2019 een gesprek plaatsgevonden met onder meer [redacted] De ADR heeft dezelfde bevindingen gerapporteerd als in 2018:

- Legacy is in beeld; wordt meegenomen in de prioriteitsstelling van het totaal van activiteiten voor de ontwikkeling en onderhoud van IV.
- Aandacht voor (bedrijfsvoerings)functionaliteiten blijft nodig.

Legacy
Net zoals de ARK constateert de ADR dat relatief veel applicaties bij de Belastingdienst zijn gebaseerd op verouderde technologie. De gevolgen hiervan zijn hoge onderhoudskosten, een lage wendbaarheid en een verhoogde kans op verstoringen in de toekomst, indien dit probleem niet tijdig wordt opgelost. Dit risico wordt sterk beïnvloed door de kwaliteit en realisatie van de domeinarchitecturen, uitkomsten van de diverse lopende onderzoeken (onder meer doorlichting IV, portfoliomanagement en BIT-toets MIV), de prioriteitstelling via het concern portfolio, de besluitvorming in de driehoek Belastingdienst en het moeten opvangen van nieuwe activiteiten die nog niet zijn voorzien, aldus de ADR.

De doelstelling/KPI voor 2019 was maximaal 44% technische schuld. De huidige verwachting is dat we onder de 44% gaan uitkomen. Hoewel IV de status van de technische schuld in feite continu meet is het feitelijk een jaarcijfer en zitten de grote sprongen altijd bij het beëindigen van een jaar. Naast de sturing op percentages met betrekking tot de technische schuld, is het ook belangrijk om te benadrukken dat de governance en sturing op de modernisering van IV landschap goed verloopt. Zo heeft de ADR in haar conceptrapport 'Onderzoeksrapport Stand van zaken Legacy Belastingdienst' onder meer geconstateerd dat de vaststelling van de domeinarchitecturen, door het DT BD, conform planning plaatsvindt. Het blijft aan de ARK om het uiteindelijke oordeel te vellen. Uit het BIT-onderzoek dat nu loopt kunnen eventueel nog bijzondere zaken naar voren komen. De verwachting is dat het BIT rapport beschikbaar komt voor de ARK zijn verantwoordingsrapportage heeft afgerond. De effecten daarvan zijn moeilijk in te schatten.

Bedrijfsvoeringsfunctionaliteit
De ADR geeft aan dat door het DT BD vorig jaar is besloten dat, ondanks dat applicaties incrementeel worden ontwikkeld, nieuw ontwikkelde applicaties wel moeten voldoen aan minimale functionaliteit inclusief de vereiste bedrijfsvoeringsfunctionaliteiten. Indien dit niet het geval is mogen applicaties niet in productie worden genomen. De ADR merkt dat hier druk op komt te liggen als de tijdige implementatie van een applicatie in gevaar komt. Voor applicaties waarop vorenstaande besluitvorming nog niet van toepassing is en de (bedrijfsvoerings)functionaliteiten niet compleet zijn ingebouwd in de applicaties worden de vorengenoemde risico's nog steeds gelopen.

Applicaties die in het kader van modernisering (MIV) worden aangepakt worden op de juiste manier aangepast, waarbij voldaan moet worden aan de referentiekaders en architectuur-uitgangspunten. Daarbij is de domeinarchitectuur leidend en die wordt bekrachtigd in de Concern Architectuur Board (CAB) en in het DT BD.

Overzicht vraag gestuurde audits ADR
IV (afdeling Interne Beheersing) heeft maandelijks, in gezamenlijkheid met de IV onderdelen, overleg met de ADR over de (planning van) vraag gestuurde en wettelijke taak audits. Dit betreft een dynamisch proces. Dit betekent dat er audits afvallen, maar ook dat er nieuwe audits bij komen.

Er is een overzicht van de vraag gestuurde audits van de ADR voor 2019 voor de gehele Belastingdienst. Vanuit dit overzicht zijn er voor IV, de volgende opdrachten, met de status aangekondigd, gepland of lopend, aan de orde:

- DigiD Assessment 2019.
- Vervolgonderzoek stand van zaken implementatie AVG bij de Belastingdienst.
- Productieverantwoording DCS.
- IT-ontwikkelproces BCN.
- Onderzoek fysieke toegang herhalingsonderzoek Rijkspas.
- Onderzoek logische toegangsbeveiliging digitale werkplek.
- Onderzoek voortgangsrapportage VMR 2 2019.
- Rijkshuisvestingsstelsel.
- Inventariseren & documenteren application- & general IT-controls

Overzicht wettelijke taak audits ADR

De ADR heeft ook een overzicht opgeleverd van de wettelijke taak audits. Dit zijn audits die de ADR moet uitvoeren in het kader van de jaarrekening controle, die betrekking hebben op de general IT controls en dus zien op de IV. Voor de meeste audits moet er door de ADR nog een planning worden opgesteld. De belangrijkste audits die lopen of gaan lopen zijn:

- Aangegane bestellingen en verplichtingen.
- ACC Audit beheersing proces (IC's uitgevoerd?) LTB.
- ACC GITC kader L.1 en L.2.
- CMT Audit Applicatie Lifecycle Management/Portfoliomanagement.
- CMT Audit OTAP Java ontwikkelstraat
- INF Audit Job en batchbeheer
- INF Audit DB2.
- OPS Audit Servicelevelmanagement.

Interne beheersing

Zie hiervoor hetgeen gerapporteerd is bij:

- *Aanpak onvolkomenheden Algemene Rekenkamer*
- *Management letter Auditdienst Rijk*

En hierna bij:

- *Interne fiscale beheersing*

Aanvullend:

- Het MT IV is akkoord gegaan met het plan van aanpak en de template van het In Control Statement (ICS) 2019 voor IV.

- In het kader van het ICS IV 2019 voert IV/InB momenteel onderzoeken uit bij IV/GBS-STS en IV/DCS. Begin december worden de bevindingen gerapporteerd.

- Binnen IV is een nieuwe versie van het risicoregister beschikbaar gesteld, waarmee risico's geautomatiseerd naar een hoger gremium 'getild' kunnen worden.

Interne fiscale beheersing

Ieder dienstonderdeel heeft in 2018 een Taks Risk Analyse uitgevoerd. Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd inzicht te geven in de (belangrijkste) geïdentificeerde risico's, en de daarop genomen beheersmaatregelen, inclusief een bijbehorend tijdspad. Ook wordt inzicht gegeven met welke frequentie de risico-analyse en beheersmaatregelen geactualiseerd worden, en hoe hierover in de viermaandsrapportages gerapporteerd wordt.

Naar aanleiding van de in 2018 uitgevoerde Taks Risk Analyse heeft de IV-organisatie de volgende risico's als meest belangrijk aangemerkt:

- Inhuur ZZP'ers in relatie tot de Wet DBA (Dereg. Beoord. Arbeidsrel.)
- Privégebruik dienstauto's
- Leveren van diensten aan derden
- Werkkostenregeling (WKR)
- Detachering van medewerkers

De interne fiscale beheersing voor de IV organisatie valt uiteen in twee onderdelen:

- Operationeel proces
- Mitigerende bijdrage aan Belastingdienst brede risico's

Operationeel proces

Alle fiscale verplichtingen, waaronder het opmaken van aangiften, worden uitgevoerd door het SSO FM&I. De collega's die hier aan werken, werkten voorheen bij de onderdelen van de IV-organisatie. Op reguliere basis worden deze gegevens voorgelegd aan de IV organisatie, die als eigenaar van de fiscale processen akkoord geeft voor de rapportages. Dit proces is in de eerste 4 maanden van dit jaar ingeregeld en is in de maand mei geformaliseerd.

Mitigerende bijdrage aan Belastingdienst brede risico's

De IV organisatie levert een bijdrage aan het mitigeren van de Belastingdienst brede fiscale risico's, zoals die door het team Fiscale Beheersing Belastingdienst (TFBB) zijn geïdentificeerd. De IV organisatie is voor de Belastingdienst eigenaar van het risico DBA daar waar het de eigen naleving door de Belastingdienst van deze wet betreft. Volgens planning is daarvoor een procesbeschrijving opgeleverd, die door het DT BD is geformaliseerd. Daarnaast heeft de IV organisatie een bijdrage geleverd aan andere eenheden met vergelijkbare opdrachten op het gebied van de Belastingdienst brede fiscale risico's. De IV organisatie was ondersteuner voor de processen met betrekking tot Bedrijfsmiddelen, WKR en kosten externen.

Alle opgeleverde processen die door het DT BD zijn vastgesteld worden nu geïmplementeerd. Daartoe is er een projectteam ingericht dat onder aansturing van IV (BDO) vanaf 1 juni de implementatie intern begeleidt. IV sluit tevens aan bij het overleg van de gezamenlijke directies om de implementatie te bespreken en practices te delen. De rapportages worden tijdig opgeleverd aan TFBB. Voor de fiscale thema's, waarvoor nieuw beleid is gedefinieerd, wordt dat nieuwe beleid uitgevoerd. Waar nog geen nieuw beleid is gedefinieerd is / wordt het bestaande beleid respectievelijk de bestaande werkwijze geïnventariseerd en beoordeeld.

Het projectteam heeft daarnaast de opdracht om de interne implementatie

van het proces voor de wet DBA én de advisering daarover aan de andere bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst vorm te geven. Deze opdracht omvat tevens het overleg op het kerndepartement en met andere relevante stakeholders van de kaderstellers en toezichthouders / control om mitigerende maatregelen te identificeren en uit te voeren.

Wet DBA / ZZP
Voor het risico DBA / ZZP'ers, waarvoor de IV organisatie Belastingdienst breed als trekker is aangewezen, wordt aanvullend nog het volgende gerapporteerd:

Vanuit de IV-organisatie is een samenwerking opgebouwd vanuit verschillende gremia. De Belastingdienst gaat uit van het vastgestelde kader en dus een risico-mitigerende methode. De mede door IV ontwikkelde Excel met daarin de 'indicaties voor zelfstandigheid' is een praktische oplossing om zo veel mogelijk compliant te zijn in korte tijd. De beste manier om snelheid te maken is het houden van workshops met uitleg én de aanwezigheid van externe expertise en het samen met managers toepassen van de kaders.

De risico's voor de wet DBA worden naar verwachting gemitigeerd door de zzp'ers te clusteren op basis van een risico-inschatting. Het doel is om oneigenlijke inhuursituaties terug te brengen en in de toekomst te vermijden. Hiervoor is het volgende nodig:
- transparantie over inhuursituaties (wat en waarom)
- kritisch zijn op inhuur zzp
- kijken naar wat de organisatie nodig heeft aan specialistische kennis en kunde
- is de inhuur die er is, terecht
- medewerkers in dienst nemen (verambtelijking)

Eind oktober is een eerste test-case binnen de IV organisatie gedaan om de risicogerichte aanpak te beproeven. Met hulp van externe fiscale en juridische expertise is deze aanpak getoetst. In samenspraak met TFBB en C&F is een risicomodel opgesteld voor de beoordeling van de effecten van de wet DBA per casus. Op basis van deze input van de casussen, kunnen in workshops risico's geclusterd worden. Het risicomodel is op hoofdlijnen beschreven en wordt in de workshops met de stakeholders toegelicht.

Uitgangspunt van de Belastingdienst brede aanpak is de formele lijn van de [redacted], zoals besproken in Driehoek C&F op 22-11-2019. Dit uitgangspunt leidt tot toepassing van het risicomodel en is door vertaald naar de werksessie en instrumenten. Dit model is tevens afgestemd door [redacted] met FEZ, die de risicogerichte aanpak ook onderschrijven.
Op 4 december is 'werksessie 6' met inhuur en vendor management succesvol uitgevoerd. Daarnaast hebben workshops bij de directies Douane en DF&A plaatsgevonden. Voor alle inhurende IV-managers worden ook workshops gehouden. Twee workshops zijn in december uitgevoerd. In januari 2020 volgen nog vier workshops.

e. Overige onderwerpen

Maverick buying
Vanuit de inkoopportefeuille binnen IV wordt actief gestuurd en gemonitord op ICT-uitgaven. Uitgaven die door het Inkoop Uitvoeringscentrum (IUC) binnen IV zijn aangemerkt als maverick buying, betreffen uitgaven portfolio O&P, portefeuille facilitair en advies, inhuur en uitbesteding. IV wordt door IUC aangesproken op maverick buying vanuit de gedachte dat het hier uitgaven realiseert vanuit IV-budget. In de afgelopen periode zijn er inkopen gedaan met een totale waarde van € 58.039,- (opleidingen/ advies). Managers worden op maverick buying aangesproken als het gerelateerde (niet) ICT uitgaven betreft.

VT-achteraf
In 2019 zijn tot nu toe 11 VT aanvragen met de status 'VT achteraf' behandeld. In totaal zijn er dit jaar 149 VT aanvragen in behandeling genomen. Daarmee komt het aandeel van VT achteraf op 7,4%.

Per VT-achteraf worden de achterliggende oorzaken aangegeven en maatregelen om herhaling in de toekomst te voorkomen. In november is in het MT IV gesproken over de VT's achteraf en de corrigerende maatregelen. Afgesproken is dat dit terug komt in de onderdeel MT's. De maatregelen zijn:
- opstellen van een jaarplanning voor VT's
- opvolging van de maatregelen zoals afgesproken tussen [redacted], [redacted] IV en C&F op 13 augustus naar aanleiding van de inhuurproblematiek
- controle mandatering met VT
- betere afstemming met contractmanagement

Er is inmiddels een procesbeschrijving VT opgesteld met een praktische werkinstructie voor het invullen van het VT formulier. Eén van de bijlagen bevat het toetsingskader van C&F. Ook vindt er twee keer per week een afstemmingsoverleg plaats om de voortgang van de openstaande VT's te bespreken. Deelnemers zijn FEZ, [redacted], [redacted] en IV. Met deze maatregelen verwacht IV de kwaliteit en de doorlooptijd van VT's te verhogen. En het aantal VT's achteraf te verlagen. Daarnaast gaat IV in 2020 werken met een planning op VT's om meer voorspelbaar te zijn en VT's eerder dan laatste maanden van het jaar aan te bieden (tijdsdruk er af halen).

Waiver aanvragen
Er zijn 14 onrechtmatige contracten binnen de IV organisatie. Dit is een afname van 4 onrechtmatige contracten en 1 (aangekondigd) nieuw onrechtmatig contract. Het bedrag dat hier jaarlijks mee is gemoeid blijft binnen de toegestane 5% van de totale jaarlijkse IV-uitgaven. Zie hiervoor ook de toelichting bij KPI 7.

Implementatie mandaatbesluit
De implementatie van het mandaatbesluit bij de IV-organisatie is in een afrondende fase. Het mandaatregister is aangevuld met plaatsvervanging

en goedgekeurd door het MT IV en [redacted] IV evenals een sjabloon van een oplegformulier voor het aangaan van financiële verplichtingen en het gebruik ervan. Het oplegformulier wordt inmiddels gebruikt door alle IV-onderdelen én voor de goedkeuring door C&F. Er zijn drie instuifsessies geweest met SSO F&MI over de workflow en goedkeuring in SAP SRM. Er is op verzoek van IV een maandelijkse query van SSO F&MI ontwikkeld voor nieuwe aangegane verplichtingen die zowel door C&F als door de controllers bij IV gebruikt wordt. Finishing touch is het goedkeuren van de werkinstructie mandaatbesluit bij IV inclusief beheer in de lijn op 16 december. Medio december heeft de werkgroep het proces geëvalueerd en is décharge gegeven aan de werkgroep. De lijn is daarmee integraal verantwoordelijk voor het uitvoeren van het mandaatproces.

3.4 Beheerst Vernieuwen & Zichtbaar Beter

Stand van zaken mijlpalen Beheerst Vernieuwen & Zichtbaar Beter

IV hoeft hierover niet te rapporteren.

Bestedingsplannen

Onderwerp	KPI	Score 3e VMR (realisatie)	Score	Relatie met speerpunten [redacted] *Portefeuille / Afd.*
Bestedingsplan vernieuwing				
Capaciteitsinzet	Dagen gepland en toegekend als % van beschikbaar. Streefwaarde: 100%	99%	☺	2 Formatie op Peil *Portfolio*
Bestedingsplan MIV				
Technische schuld	Het aantal centrale applicaties met achterstallig onderhoud (technische schuld) wordt staps-gewijs teruggebracht van nu 50% naar ca. 30% in 2022. Streefwaarde 2019: < 44%	44%	☺	1 Kwaliteit ICT-landschap *MIV*
Technische schuld	Technische schuld terug-gedrongen in aantallen per eind 2022. Streefwaarde: max. 30%.	Huidige prognose voor eind 2022 bedraagt 25%.	☺	1 Kwaliteit ICT-landschap *MIV*
Technische schuld	De technische schuld als % van het aantal functiepunten wordt stapsgewijs teruggebracht naar ca. 50% in 2022. Streefwaarde 2019: 58%	54%	☺	1 Kwaliteit ICT-landschap *MIV*
Technische schuld	Technische schuld terug-gedrongen in functiepunten. Streefwaarde: nog vast te stellen	Huidige prognose voor eind 2022 bedraagt 38%.	😐	1 Kwaliteit ICT-landschap *MIV*
Wendbaarheid	Wendbaarheid parameterbrief als score 1-5. *	51%	😐	1 Kwaliteit ICT-landschap *MIV*

Wendbaarheid	Wendbaarheid technisch als score 1-5. (Nulmeting begin 2019) Streefwaarde: nog vast te stellen	Huidige prognose voor eind 2022 bedraagt 59%.	Nvt	1 Kwaliteit ICT-landschap *MIV*
Vernieuwingsruimte	De kostenverhouding tussen onderhoud en vernieuwing bedraagt nu 90:10. In 2020 moet een kostenverhouding tussen onderhoud en vernieuwing van 70:30 gerealiseerd worden. Streefwaarde 2019: 80:20	De eerstvolgende meting is begin 2020. Er vinden geen tussentijdse metingen plaats.	Nvt	1 Kwaliteit ICT-landschap *MIV*
Inzet	Ingezette capaciteit in dagen. Streefwaarde: -	108% 32.379 dagen. Er zijn 30.000 dagen beschik-baar. Omdat MIV uit gaat van het gefinan-cierde budget en er met een tarief van € 820 euro wordt gerekend is er geen sprake van serieuze overbesteding.	☺	1 Kwaliteit ICT-landschap MIV

- *De Wendbaarheid wordt net als Business Waarde en Technische Waarde uitgedrukt in een percentage i.p.v. een score van 1-5*

Toelichting

Van de 407 applicaties zijn er op dit moment 180 met een technische schuld volgens de laatste meting van 2019 (23 december). De huidige score is 44%. De prognose voor eind 2022 bedraagt op dit moment 25%. De prognose bij de initiële (nul)meting in september 2018 voor eind 2022 bedroeg 34%. Daarmee is de haalbaarheid van de 30% toegenomen. Risico blijft dat andere prioriteiten – denk aan Brexit of BSN/BTW bij Omzetbelasting - een negatief effect hebben op de KPI Technische Schuld, omdat andere zaken voor gaan. MIV heeft gedurende het jaar meerdere budgetten geheralloceerd.

De huidige meting van de wendbaarheid van het landschap is 51%. De huidige prognose voor eind 2022 is op dit moment 59%. Hierbij moet worden aangetekend dat de domeinen Auto en Omzetbelasting de wendbaarheid nog moeten opleveren.

In de komende tijd wordt er verder gekeken naar de definities van business waarde, technische waarde, wendbaarheid en de berekening van de technische schuld. Dit wordt op dit moment onderzocht en is er afstemming met Gartner geweest op 27 augustus. Het voorstel met de gewenste aanpassingen ligt bij Gartner. Er zal geen aanpassing zijn op technische waarde of wendbaarheid. Wel zal er een aanpassing komen met betrekking tot de business waarde die zal worden gesplitst in business belang (waarmee

de belangrijkheid van de applicatie wordt aangegeven) en functionele waarde (waarmee de effectiviteit van de applicatie voor de ondersteuning van de business wordt geduid). Deze wijziging wordt in 2020 doorgevoerd.

Ook de verhouding onderhoud/vernieuwing op 80/20 per eind 2019 is nog steeds onderwerp van discussie. Deze discussie vindt plaats op het niveau van

Highlights projectrapportage MIV

De doelstelling van MIV om eind 2022 uit te komen op een technische schuld van onder de 30% is in de afgelopen maanden dichterbij gekomen. De huidige prognose voor eind 2022 bedraagt 25%. De aandacht bij de ketens / domeinen voor de uitfasering van Powerbuilder / Sybase en Groupware per eind 2020 dragen daar aan bij. Om dit nog beter te kunnen monitoren en besturen zullen vanaf 1 januari 2020 de werkzaamheden rondom rationalisatie die in de lijn worden uitgevoerd ook door MIV worden gemonitord.

Hoofdstuk 4. Prestaties Ketens

4.1 Onderwerpen uit het Jaarcontract IV

Keten IT voor IV
De IV-organisatie is zelf ook verantwoordelijk voor een keten, namelijk de keten IT voor IV. Hiervoor is een domeinarchitectuur (DA IV) gerealiseerd die in Q2-2019 is geactualiseerd en vastgesteld door het MT IV en het DT BD. Oplevering hiervan aan de architectuur board, ter toetsing, heeft plaatsgevonden. De inrichting en het functioneren van de keten krijgt steeds meer vorm. Ketenbestuur en ketentafel zijn geformeerd en gestart. De meerjarenraming van de Keten IT voor IV is in oktober 2019 vastgesteld door het MT IV en aangeboden aan het CPB. De portfolio-taartpunt is in kaart gebracht en inmiddels is de functie van ketenmanager structureel ingevuld. De uitwerking van diensten is in een vergevorderd stadium en de te bereiken doelen zijn voor het merendeel helder geformuleerd in ruim 30 werkpak-ketten met eigenaren.

Bijdrage IV aan ketentafels, ketenbesturen en ketenplannen
De IV-organisatie is volledig gespiegeld aan de topstructuur en sinds 1 december 2018 ook formeel zodanig georganiseerd. Dat betekent dat elke keten ook een afdeling met een afdelingshoofd heeft binnen de IV gekoppeld aan de ketens. Deze afdelingshoofden zijn vertegenwoordigd aan de ketentafels en gemandateerd voor de IV. In een enkele situatie zijn er twee IV vertegenwoordigers betrokken, vanwege de specifiek benodigde kennis. De directeuren van IV zijn vertegenwoordigd in de ketenbesturen (voor zover deze zijn ingericht door de business) en [redacted] neemt deel aan het overleg van ketenvoorzitters.
Er wordt aan elk ketenplan, 6Q- en 20Q-portfolioplannen (aanbod en vraag) en de domeinarchitecturen een zeer actieve bijdrage geleverd. Zowel qua kennis van de IV als ook de ondersteuning bij de processen van de ketens in de business. Medewerkers worden hiervoor door de IV uitgeleend aan de business. In enkele gevallen zijn medewerkers overgestapt naar de business.

Signalerende functie IV aan de ketentafels
De IV-organisatie heeft een signalerende functie voor het meenemen van non functionals (bedrijfsvoeringsfunctionaliteit) bij de ontwikkeling van nieuwe functionaliteiten en brengt dit met enige regelmaat in bij het maken van planningen (pi-events) van de ketens. Eveneens is dit een must voor het borgen van de KPI's met betrekking tot de technische schuld. Het blijven moeilijke processen, ondanks dat [redacted] IV hiervoor in het DT BD al extra aandacht heeft gevraagd bij de directeuren.

Naar UHB en het DT BD hebben eerder dit jaar stevige interventies plaatsgevonden op de haalbaarheid en maakbaarheid van het Belastingplan 2020. Zowel de financiën als de capaciteit van de IV organisatie is ontoereikend om het voorgelegde belastingplan te realiseren, mede door de reeds bestaande portfoliokeuzes en ontbrekende (deel) financiering van de huidige besluiten. Eind 2019 is hard gewerkt aan de meerjarenraming voor

IV. Hoewel er slagen zijn gemaakt, blijft dit een groeiproces waar ook in 2020 de nodige aandacht naar uit zal gaan. De meerjarenraming wordt op dit moment gebruikt als input voor de werklastanalyse en onderbouwd door onder andere een meer jaren wervings- en capaciteitsplan en de meerjarenraming keten IT voor IV. Tezamen met besluitvorming over de IA-projecten en de financiële gevolgen van het IV-portfolio zal dit in januari 2020 moeten leiden tot een addendum op de 1e budgetbrief van volgend jaar.

Capacity building
In het afgelopen jaar is gestuurd op:

- het terugdringen van de achterstand van de bezetting ten opzichte van de formatie *met als resultaat* dat de bezetting, door de gerealiseerde instroom, gelijk is aan de formatie.

- het uitwerken van een capaciteitsraming voor de komende vier jaar, gericht op het minimale aanbod ten behoeve van de realisatie van portfolio opdrachten voor de komende jaren (waarvan de business vraag niet lager zal zijn dan in het afgelopen jaar). Op basis hiervan zal het benodigd budget voor 2020 en een indicatie voor de komende jaren worden vastgesteld. Tevens vormt dit de basis voor het wervingsplan 2020 welke voortborduurt op de resultaten van 2019 (specifiek aandacht voor sleutelfuncties (inhuur vervangen) en arbeidsmarktcampagne voor moeilijk te werven functies. *Resultaat*: er is een capaciteitsplanning en basisdocument voor overleg en besluitvorming beschikbaar (in het belang van de continuïteit ten behoeve van de productiedoelstelling).

- een eerste uitwerking van de inrichting van capaciteitsmanagement voor structurele invulling vanaf 2020. Een eerste concept is besproken in het MT IV. Verder is dit onderwerp, in het verlengde van het capaciteitsplan, breder besproken in het strategisch overleg met [redacted] Voor een verdere uitwerking wordt gewacht op de resultaten en adviezen uit het lopende externe onderzoek naar de IV organisatie. *Resultaat*: vastgesteld is dat een structurele inrichting van capaciteitsmanagement noodzakelijk is binnen IV. De opdracht voor verdere uitwerking zal daarom worden uitgezet.

In 2019 is veel aandacht gegeven aan het uitwerken van een TPP (tactisch personeelsplan) ten behoeve van het periodiek kunnen actualiseren van het meerjaren personeelsplan (MPP). Hierin worden de highlights uitgewerkt voor de strategische personeelsplanning welke van belang zijn voor capacity building en het wervingsplan 2020.

4.2 Gerealiseerde releasedoelen en business waarde

De meeste ketens werken met afgesproken releasedoelen die afgesproken zijn in events met de ketens/business. In de releases wordt technische en bedrijfswaarde gerealiseerd. Aangezien de technische waarde niet altijd zichtbaar en voelbaar is voor de business zijn een aantal afdelingen binnen IV gestart met het apart inzichtelijk maken van de metric bedrijfswaarde / business waarde. Het betreft hier een groeimodel.

% portfolio gerealiseerd in releasedoelen (cumulatief)

Keten	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
Auto	67%	70%	71%	72%	78%	79%	77%	82%	85%	85%	85%	86%
Bedrijfsvoering												
Douane												
Inkomensheffing		100%	122%	122%	118%	116%	116%	114%	114%	112%	112%	111%
Inning		100%										79%
Loonheffingen		100%	100%	100%	100%	94%	90%	92%	92%	91%	86%	86%
Omzetbelasting												
Overige middelen	100%	100%	100%	100%	105%	104%	86%	93%	96%	90%	93%	102%
Schenk- en erfbelasting			87%	87%	89%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Toeslagen												
Vennootschapsbelasting	113%	105%	98%	98%	104%	106%	106%	105%	106%	105%	109%	108%
Totaal IBS	**93%**	**96%**	**96%**	**97%**	**99%**	**100%**	**96%**	**98%**	**99%**	**97%**	**98%**	**96%**

% portfolio gerealiseerd in businesswaarde (cumulatief)

Keten	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
Auto												
Bedrijfsvoering												
Douane	87%	87%	87%	84%	84%	84%		85%	85%	85%	86%	86%
Inkomensheffing												
Inning												
Loonheffingen									80%	83%	83%	83%
Omzetbelasting							79%	79%	79%	90%	86%	86%
Overige middelen							38%	74%	74%	76%	84%	88%
Schenk- en erfbelasting												
Toeslagen	82%	82%	84%	85%	85%	85%	84%	82%	83%	84%	83%	83%
Vennootschapsbelasting			82%	82%	82%	67%	67%	67%	73%	73%	73%	78%
Totaal IBS	**85%**	**85%**	**84%**	**84%**	**84%**	**79%**	**67%**	**77%**	**79%**	**82%**	**83%**	**84%**

Naast dit cijfermatige inzicht volgt hieronder ook per keten/afdeling een toelichting op de behaalde resultaten.

Auto

De robuuste tijdelijke IV voorziening voor de Fijnstofheffing is op tijd opgeleverd en wordt momenteel volop gebruikt om daadwerkelijk te heffen op fijnstof-uitstoot. Ten aanzien van modernisering van de MRB (Motorrijtuigenbelasting) keten wordt steeds meer focus gelegd op het testen van de totale keten, parallel aan het doorbouwen van de MVP. Daarnaast wordt gewerkt aan implementatie van aanbevelingen uit het PWC onderzoek en de daarvoor nodige herijking van de planning. Deze modernisering zal in 2020 worden voortgezet. Het moment van uitfaseren van de oude legacy keten hangt af van de nieuwe MRB planning.

De BPM (Belasting Personenauto's en Motorrijwielen) releases en bijbehorende raakvlakken hebben steeds meer functionaliteiten tijdig opgeleverd om BPM aangiftes digitaal te ondersteunen. Zeer recent is aan de BPM keten de nieuwe Inning op Aangifte keten (IOA) succesvol gekoppeld. In de keten van BPM wordt momenteel bijna een jaar gewerkt met nieuwe bouwblokken en nu dus met IOA. Voor 2020 is naast het wetgevingstraject

WLTP, de focus gelegd op het moderniseren, waaronder het uitfaseren van ABD en RVB.

Bij BZM (Belasting Zware Motorvoertuigen) wordt naast beheer, gewerkt aan verwerking van camerabeelden ten behoeve van handhaving, waarvoor een eerste fase loopt.

Bedrijfsvoering

Successen

- Personeelsgesprekken
  - Inmiddels hebben nagenoeg alle gesprekken met de medewerkers plaatsgevonden en zijn deze vastgelegd in P-direkt.
  - Het ziekteverzuim is opnieuw substantieel gedaald van 7,9 (juni) naar 7,2 (aug) naar 6,3 ultimo 2019.
  - De afgelopen periode zijn 8 nieuwe medewerkers geworven (intern + extern).
  - We hebben geïdentificeerd welke externe posities intern ingevuld kunnen worden en daarvoor de werving gestart.
- Er is een start gemaakt met geautomatiseerd testen en testautomatisering. Er is in PI 3 een plan van aanpak opgesteld en de komende PI's werken testers samen (community of practise) om voor heel bedrijfsvoering geautomatiseerd testen / testautomatisering in te richten.
- Er zijn goede stappen gemaakt met de verdere inrichting van portfolio management.
- Door het team communicatie is de site intermediairdagen succesvol opgeleverd. Dit is een belangrijke site voor de intermediairs van de Belastingdienst.
- Nadat eerder dit jaar een versie door SSO O&P werd opgeleverd zonder te voldoen aan exploitatievoorwaarden, architectuurkaders, applicatief, functioneel en content beheer, is er afgelopen maanden hard gewerkt, waardoor de vernieuwde Leiderschap App en Managementsite begin november live zijn gebracht. Bij de nu live gebrachte versie zijn de juiste IV-verantwoordelijken betrokken en worden randvoorwaarden ingevuld.
- Deze periode zijn meerdere applicatieve releases (BW, Kernel, SIM) naar productie gebracht.
- De Domeinarchitectuur Bedrijfsvoering is op 14-11-2019 ter toetsing besproken in de Concern Architectuur Board en in december geaccordeerd in de Portfolioboard.
- Het MT IBS BV gaat nu zelf ook agile werken (bijvoorbeeld opzetten scrum board, inrichten rol PO en scrummaster).
- ADR onderzoek voor BV SAP (met name Finance) is weer positief afgesloten; 12 bevindingen, waarvan er 11 al zijn opgelost.
- ADR heeft ook IBS breed naar Testen gekeken en daar zijn bevindingen uitgekomen die nu worden opgepakt.
- Business case S4/HANA succesvol in MT IV en DAB BV gepresenteerd. Nu presenteren in Portfolioboard van januari.

Aandachtspunten

- Inrichting Functioneel beheer binnen enkele sub-domeinen moet verbeterd worden. Er is inmiddels een memo opgeleverd met zorgpunten, risico's (voor IV) en gevraagde maatregelen. Hier wordt nu aan gewerkt.
- De arbeidsrelatie met een van de medewerkers is zodanig dat een mediation traject is gestart.
- Er is vanuit Portfoliomanagement en de Portfolioboard een sterke vraag voor oplevering van het onderhoudsplan. Dit heeft echter de afgelopen jaren weinig aandacht gekregen en moet nu worden opgepakt. Het wachten is daarbij ook op de opstelling van een standaard template hiervoor door IV&D en centraal IV.

Douane en Brexit

Zie hiervoor hoofdstuk 3.3, kopje Brexit (Douane en niet-Douane)

Inkomensheffing

De afgesproken releases van de weken 42 en 50 zijn gehaald en zonder verstoringen in productie gezet. In deze releases zitten wetgeving, de benodigde applicatieve zaken voor de IH campagne 2020, vernieuwing maar ook schoning. De IH-keten scoort op bijna alle KPI's van IV bijzonder goed. Binnen IBS IH wordt gewerkt aan het verder doorontwikkelen van de keten, zodat het werk goedkoper en beter wordt en de integratierol beter ingevuld. Van de werving van medewerkers is een goed beeld en wordt werk gemaakt van het behoud van goede medewerkers. Daarnaast is er continue afstemming en vergaande samenwerking met de IH business en het Ketenbureau IH.

Innen en betalingsverkeer

Overall

In 2019 zijn praktisch alle geplande releases (156 reguliere) ook daadwerkelijk conform afspraken geïmplementeerd. De beheer inspanningen zijn, ondanks een groeiend aantal functiepunten in productie, nog steeds onder de norm, terwijl de continuïteit resultaten wel zijn behaald. En last, maar zeker niet least is de laatste PB/SB applicatie (2.000 functiepunten) omgezet naar Java en zeer goed getest in productie genomen.

Wetgeving

In het kader van nieuwe wetgeving is gewerkt aan de onderwerpen Fijnstoftoeslag MRB (Ketentesten), Artikel19 (fase 1: MLP brieven) en vereenvoudigen Beslag Vrije Voet (Rekenmodule).

Ondersteuning AUTO

Vanaf 2 december 2019 worden alle betalingsverplichtingen van BPM parallelle Import niet meer naar ETM gerouteerd, maar naar Innen op Aangifte. De overgang is goed verlopen en de operatie is geslaagd. De migratie van dit eerste belastingmiddel is een belangrijke mijlpaal voor het project Uitfaseren ETM (is ook heffen en innen in de actualiteit brengen).
Voor de 'vernieuwde MRB-keten' zijn grote stappen gezet in de realisatie- en testfase. Van de gewenste functionaliteit is inmiddels 90% gereed exclusief migratie. Gestart is met een onderzoek naar een migratiestrategie (van

HSB/MOA naar AHM/IOA) en het opstellen van een nieuwe planning voor de live-gang.

Uitfaseren ETM
Getriggerd door de beëindiging van het contract met de leverancier Oracle en de uitfasering van het platform AIX is volop gewerkt aan de ontwikkeling van de nieuwe ICT ondersteuning van de diverse kleine belastingmiddelen. De oplevering van de software gebeurt in fases met clusters belastingmiddelen. Het jaar 2019 stond in het teken van fase 1 (de Milieubelastingen). Als resultaten kunnen worden gemeld: herinneren, aanmanen en dwangbevel (SMI), ontwikkeling van de RAI administratie, robuust maken van de applicatie ETM, aansluiten van Heffen middelen op het Inningslandschap (THI), verrekenen en uitbetalen (COAs).

Kantoorapplicaties Inning
Voor de kantoorapplicaties (INL, IKA) is er gewerkt aan een groot scala aan onderwerpen, waarbij voornamelijk GBS IV-accent in de lead is geweest. De onderwerpen zijn:

- Dynamisch Monitoren 2.0 Heerlen Buitenland
- Realisatie Inzicht Inning ten behoeve van uitfaseren Debiteuren-overzicht
- Aansluiting van MLP op ARC en GDC
- Verder ontwikkelen van Uitvoering Beslag Opdrachten
- Medewerkersportaal
- Automatiseren WKA
- Inzicht Inning landelijke uitrol (MKB, LIC, PDB buitenland)

Betalingsverkeer
Bij het betalingsverkeer zijn de volgende resultaten behaald:

- Interne overboekingen
- Optimaliseren en schaduw draaien van de Incassostroom
- Doorontwikkeling bestemmen betalingen met een betalingskenmerk
- Aansluiting op GLI en toevoeging betalingskenmerkcontrole
- Koppeling met de bank ING / encryptie/decryptie weer up to date
- Realisatie koppeling Verwijzingenportaal Banken ten behoeve van rekeningnummer verificatie
- Realisatie koppeling Verwijzingenportaal ten behoeve van reconciliatie in verband met uitfaseren NAW navraag
- AVG wetgeving: BSN verwijderen uit de brieven inzake G-rekeningen

Overige voorzieningen
Begonnen is met de realisatie van de service UEP (één generieke uitvalvoorziening). Binnen het Beheerteam is extra aandacht geschonken aan de uitvoering van de Attack & Penetration testen.

IED
De huidige situatie wordt gekenmerkt door een applicatie die onvoldoende robuust en stabiel is. In het jaar 2020 wordt verder gewerkt aan de robuustheid en stabiliteit (onder andere ontdubbeling gegevens, snellere verwerkingen, kortere ontwikkeltijd).

Omzetbelasting
In november/december zijn de volgende resultaten behaald:

- tijdige oplevering BSN uit het BTW-nummer: de afgesproken software aanpassingen zijn opgeleverd voor een tijdige implementatie van het bsn-loze btw id nummer. Het betrof in oktober de eerste oplevering van het kunnen uitreiken van nieuwe btw id nummers. Nu zijn ook alle afnemende systemen aangepast. Er zijn een aantal restpunten voor 2020, maar de deadline is gehaald. Voor de buitenwereld kan gewerkt worden met een nieuw btw id nummer.
- Oplevering fase 1 Call off Stock (europese wetgeving). Er wordt nu gewerkt aan fase 2; oplevering in maart.
- oplevering de nieuwe KOR (kleine ondernemersregeling). Na de oplevering in juni konden kleine ondernemers zich registreren. Het uitvoeren van de nieuwe regeling is nu ook mogelijk. De deadline 1-1-2020 is gehaald.
- aanpassing Eurofisc (europese administratieve samenwerking) is opgeleverd.

Loonheffingen
Voor de Wet Tegemoetkomingen Loondomein is de applicatie WTL (stapsgewijs) gerealiseerd en in productie genomen. Deze applicatie ondersteunt inmiddels alle WTL processen (verstrekken voorlopige berekening, beschikken tegemoetkomingen, uitbetalen tegemoetkomingen, afhandelen bezwaar en beroep, herziening tegemoetkomingen, lokale opdrachten). Het project WTL is in 2019 afgerond en beheer en onderhoud activiteiten zijn in de lijn belegd.

De jaarovergang loonheffingen (inclusief de koppeling met UWV) is succesvol gerealiseerd en in productie genomen. Als gevolg van de inwerkingtreding van de Wet Arbeidsmarkt in Balans zijn deze jaaraanpassingen het meest omvangrijk sinds de start van de samenwerking UWV-Belastingdienst (2006).

In het kader van het reduceren van de technische schuld van het LH-applicatielandschap is gestart met de modernisering van de Werkgeversadministratie.

Overige Middelen
De geplande releases zijn op tijd geleverd in een mix tussen klantwaarde en technische oplossingen. De gerealiseerde business waarde is beïnvloed door de noodzakelijke uitvoering van meer onderhoudswerkzaamheden, waardoor minder ruimte bestond voor business wensen. Ook hebben zich een aantal incidenten voorgedaan en verstoringen met de testomgevingen. De daling in releasedoelen wordt veroorzaakt, doordat de werkzaamheden groter zijn dan verwacht, zoals bijvoorbeeld het koppelvlak GGS.
De openstaande (security) problems zijn met de helft teruggebracht. Er is een slag gemaakt in onder andere het functioneel beheer voor CAP gericht op monitoring en parkeerplaatsen voor berichten. Voor ABM (milieubelastingen) worden risico's van de migratieproblematiek gezekerd met de ontwikkeling van testsets en de oriëntatie op een mogelijke fallback. Op 18 november is een extra team voor de Vliegbelasting ingestroomd. C&F is niet akkoord gegaan met de overheveling van UTNS-budget van 2019 naar 2020. Het budget dat resteert is daardoor niet dekkend voor inhuur voor geheel 2020.

Door het besluit van de Portfolioraad de bezetting van 39 fte toe te staan is de bemensing en financiering echter voldoende gewaarborgd.

Schenk- en erfbelasting
Schenk & Erf (SE) heeft de afgesproken releasedoelen gehaald. In overleg met de business en DF&A is één onderdeel nog niet in productie genomen. De productiviteit van IBS SE gaat met sprongen vooruit en scoort aan het einde van het jaar op de KPI norm van IV. Op 100 dagen na zijn de portfolio dagen uitgenut en de bezetting op 31-12-2019 was 65,5 FTE. Het werkpakket minimale variant erfbelasting is inmiddels gereed; voor de schenkbelasting is hier nog tot 1 juli 2020 voor nodig. De uitfasering GRS heeft de volle aandacht en worden stappen gezet om dit eerder in 2020 te realiseren. We kunnen terugkijken op een zeer goed jaar voor SE. Met goedkeuring van de business case kan verder worden gewerkt met plateau beperkt.

Toeslagen
De Toeslagencampagnes Definitief Toekennen en Massaal Automatisch Continueren zijn ook dit jaar weer goed verlopen, waarmee de keten haar doelstellingen op grond van tijdig vaststellen en beschikken heeft kunnen behalen. De beschikbaarheid van het toeslagenportaal was ruim beter dan de norm en ook het aantal en de oplostijden van incidenten en problems bleven binnen de daarvoor gestelde normering.

De keten Toeslagen is in staat geweest om door middel van scherpe prioritering van de IV vraag binnen het aan haar toebedeelde kader haar resultaten te halen, inclusief lifecycle management van het applicatie-landschap en het opvangen van een aantal inslagen. Aan het begin van het jaar werd duidelijk dat de regelgeving voor het Kindgebondenbudget al bij de start van Toeslagen niet goed is doorvertaald naar specificaties voor het Toeslagensysteem. Er is een herstelprogramma opgestart, waarvoor additionele IV ondersteuning is geleverd, onder andere een extra omgeving voor proefberekeningen over oude jaren. In parallel zijn de systemen aangepast (structurele oplossing), zodat het herstel voor het lopende jaar tijdig kon worden doorgevoerd. In het IV landschap zijn noodzakelijke aanpassingen gedaan om de 2e nationaliteit van toeslaggerechtigden eerst af te schermen en vervolgens te verwijderen. Dit is ultimo 2019 vrijwel afgerond. De implementatie van de nieuwe SVB tijdlijnen bleek complexer dan vooraf ingeschat, mede door de samenhang met KGB herstel. Uiteindelijk is de release van juli, waarin onder andere deze functionaliteit opgeleverd is, een week later opgeleverd.

De in house ontwikkeling van een nieuw hosting platform, wat als doel had het huidige toeslagen platform te vervangen, is stopgezet. Primair, omdat de ontwikkeling van producten in de markt de in huis ontwikkeling ingehaald heeft. Aangezien de levensduur van het huidige platform beperkt is en de overgang naar een nieuw meer marktconform platform complex is, zal begin 2020 een heroriëntatie op de oplossingsrichting plaatsvinden.

In 2019 is stapsgewijs functionaliteit opgeleverd voor de verbetering kantoorproductie Toeslagen (IA traject werkstroombesturing) en een beperkte, veelbelovende pilot uitgevoerd. De implementatie bij de business

loopt vertraging op. Belangrijkste knelpunt is de beoordeling/goedkeuring van de PIA.

Het (onderzoek naar het) CAF11 dossier heeft een aantal onvoorziene urgente vragen aan IV opgeleverd die voortvarend zijn opgepakt en gerealiseerd. Naar verwachting zal er in 2020 en verder een additionele en omvangrijkere inspanning gevraagd worden voor verbetering van de huidige processen en de ondersteuning van maatwerk.

Voor het verbeterprogramma Kinderopvangtoeslag, dat als doelstelling heeft het aantal en de hoogte van de terugvorderingen te verminderen, heeft IV een app opgeleverd, waarmee een pilotgroep ouders geattendeerd wordt en eenvoudig aanpassingen kan doorgeven. Deze app zal in het eerste kwartaal 2020 breed worden uitgerold.

Het inpassen van nieuwe en urgente business vraag binnen een gelijkblijvend kader heeft uiteraard ook gevolgen. Als gevolg hiervan is het aantal invalids (een vorm van uitval) in 2019 opgelopen. Momenteel is het oppakken en wegwerken van deze invalids hoog geprioriteerd.

De performance van de IV-organisatie voor Toeslagen is ronduit goed. Op vrijwel alle KPIs wordt een prestatie neergezet die beter is dan de norm of doelstelling, bijvoorbeeld geleverde business waarde, productiviteit, kwaliteit, ziekteverzuim. Met een stabiel kader en bezetting en een goede samenwerking tussen business en IV is de keten in staat kleinere tussentijdse wijzigingen middels herprioritering op te vangen (wendbaarheid) en tegelijkertijd de continuiteit te borgen. De ontstane situatie rondom de uitvoering van Toeslagen zal naar verwachting haar weerslag hebben op (de vraag naar) IV, de governance en de samenwerking tussen business en IV. De impact is momenteel nog niet te overzien.

Vennootschapsbelasting

Alle werkstroomstromen van het IA-project werkstroombesturing staan in productie. De realisatie van de BI wordt door DF&A in samenwerking met GBS IV-accent voorzien voor eind Q1 2020. De verouderde applicatie voor het opleggen van ambtshalve aanslagen (AH-VpB) is inmiddels vervangen door een nieuwe voorziening. De geplande releases zijn op tijd gerealiseerd en de continuïteit is geborgd. De gerealiseerde business waarde is beïnvloed door de investering in de technische vernieuwing. De realisatie van de aanpassingen van het massale proces voor Belastingplan 2019 en ATAD1 lopen op planning en zullen begin 2020 gereed zijn. Ook de realisatie van ondersteuning van de kantoren voor ATAD1 is gestart. Voortzetting en planning zijn afhankelijk van een spoedige concretisering van de vraag en specificaties door de business. De financiering van de capaciteit voor ATAD1, plateau 2 (ondersteuning Toezicht) is geborgd met een besluit van het DT BD/portfolioraad. Er is tevens opdracht gegeven voor onderzoek naar niet eerder verstrekt budget vanuit de Uitvoeringstoets Nieuwe Stijl (UTNS). Voor IV betekent dit dat er in Q1 en Q2 2020, 15 FTE ingehuurd en ingewerkt moeten worden wat primair een investering in tijd zal vragen van de zittende populatie. Parallel aan de inhuur wordt gepoogd om structureel te werven in een zeer krappe arbeidsmarkt.

Generiek Kantoor en Toezicht (GKT)

Inleiding
Het gaat hier om een verslagperiode tot en met december. Deze rapportage is kwalitatief van aard.

Business doelen/waarde

Toezicht
De zaakadministratie is verder doorontwikkeld evenals het zaakdossier. Daarnaast is een generieke applicatie gerealiseerd die zowel post als signalen kan verwerken. Hiermee ligt er de basis voor UETM en uitfaseren IKB/ATK+. Tenslotte is het klantbeeld Toezicht voor Inning gerealiseerd en vrijgegeven voor landelijke uitrol.

Inning
Er zijn weer releases voor UBO gerealiseerd, waarmee nu zo goed als alle requirements voor UBO zijn gerealiseerd. De ondersteuning van de inning van GO met [redacted] is opgeleverd. De pilotversie van het Medewerkersportaal Inning is met enthousiasme ontvangen door de business. Ook hebben we een eerste versie van de kantoorapplicatie van de opvolger van ETM opgeleverd.

Klantbeheer
Er is een WAB-oplossing gebouwd, waarmee drie grote werkstromen van KB geheel geautomatiseerd kunnen worden afgedaan, namelijk oprichten, wijzigen en beëindigen rechtspersoon. Op 4 december is deze grote release succesvol in productie genomen.

Omzetbelasting
Op 4 december is de release Afgifte BTW-nummer (in samenhang met de eerder genoemde klantbeheer release) naar productie gegaan. Deze release ondersteunt de afhandeling van de uitworp, bepaald door een risicomodel van DF&A, uit de automaat van KB.

Bezwaren
De afgelopen periode is de meeste aandacht uit gegaan naar het robuust maken van de oplossing en het oplossen van een belangrijk aantal incidenten die ontstaan zijn door de uitrol van de refactoring. Inmiddels wordt weer volop gewerkt aan het opleveren van business functionaliteit.

Interactie

Inleiding
Het gaat om een verslagperiode die een deel van de derde en een deel van de vierde PI-periode van Generiek Portaal beslaat. Dit maakt het feitelijk niet mogelijk om smart aan te geven hoeveel van de toegezegde functionaliteit is gerealiseerd. Deze rapportage is daarom niet kwantitatief, maar kwalitatief van aard.

Business doelen/waarde

Fundament
De afgelopen PI-periodes is, in samenwerking met KI&S, vooral geïnvesteerd om het fundament neer te zetten. Het neerzetten van een goed fundament is een randvoorwaarde voor het generiek portaal. Er zijn stappen gezet op het vlak van opzet en inrichting van het incident-, change- en beheerproces. Op het vlak van de voortbrenging zijn eerste stappen gezet op het vlak van Continuous Integration en Continuous Delivery. Het Design- en Solutiontraject voor toegangsmanagement is afgerond als basis voor het realisatietraject.

Daarnaast is er een Design en Solution Traject uitgevoerd dat zicht geeft op de beoogde transitie van de huidige situatie van meerdere portalen naar één (generiek) portaal, met als eerste stap het zogenaamde omklappunt.

Bezwaar IH
Er zijn belangrijke stappen gezet met het refactoren van de bezwaar-voorziening. Voorbereidende werkzaamheden zijn afgerond: er is een ontwerp gemaakt van de pagina's die aansluiten op de generieke voorziening en deze is getest met gebruikers. Er is gewerkt aan het realiseren van het kunnen machtigen door burgers aan intermediairs. Ook is een wens gerealiseerd en in productie gezet die de burger eerder dan voorheen inzicht geeft in de status van zijn bezwaar.

Modernisering Interactie Auto
Ook bij het autoformulier zijn belangrijke stappen gezet met het refactoren. Voorbereidende werkzaamheden zijn afgerond: er is een ontwerp gemaakt van de pagina's die aansluiten op de generieke voorziening en deze is getest met gebruikers. Er is gewerkt aan een tweetal features die betrekking hebben op het tonen van de grondslagen en het tonen van de berekening van de BPM-aangifte. Hiermee is ook een gebruikerswens gerealiseerd die ziet op beperkt voertuigbeeld. In productie name is gepland op 10/11 december 2019. Er is gewerkt aan het invullen van de zgn. heartbeat-service voor Bezwaar. Deze service heeft als doel het opvragen van de health status van de services, waarmee wordt voorkomen dat klanten van de Belastingdienst gedurende hun bezoek tegen ongewenste storingen aanlopen. Voordat men een proces in gaan wordt gecheckt of het gekozen proces alle gegevens kan verwerken.

Kennisnetwerk
Alle benodigde componenten (moodle en ontwikkeling API) zijn geïntegreerd. Het ontwerp en de realisatie van het afgesproken MVP kennisnetwerk is afgerond. Op 10 december is het Kennisnetwerk in productie genomen.

Gegevens

Inleiding
Het gaat om een verslagperiode die een deel van de tweede en een deel van de derde PI-periode van Generiek Portaal beslaat. Dit maakt het feitelijk niet mogelijk om smart aan te geven hoeveel van de toegezegde functionaliteit is gerealiseerd. Deze rapportage is daarom niet kwantitatief, maar kwalitatief van aard.

Business doelen/waarde

Ontsluiten bronnen
Ten opzichte van de 8 gecommitteerde bronnen zijn er inmiddels 20 ontsloten, planning is om er dit jaar 22 te ontsluiten. Dit betreft vooral ontsluiting naar het analytische platform, en in mindere mate voor operationeel gebruik. Er zijn meer bronnen ontsloten dan gepland: vraag naar bronnen is groot. Om aan deze vraag te kunnen voldoen is tevens een tijdelijke ontsluitingsroute ingericht. Het geheel van te ontsluiten bronnen, migreren van tijdelijke oplossingen en spoedopdrachten wordt onder regie van de keten Gegevens gebracht.

Ontwikkelen generieke voorziening
- De aanbesteding voor API-management heeft in december geleid tot een gunning; het product zal in de eerste helft van 2019 geïmplementeerd worden. Hiermee wordt een faciliteit geboden om op een makkelijke en veilige manier gegevens via services (API's) ter beschikking te stellen.
- In het kader van de migratie DSS Loonheffing en transitie EDW zijn generieke patronen ontwikkeld. Deze patronen zullen in 2020 toegepast worden bij de uitfasering van DSS Loonheffing en EDW.

Modernisering Auto
Realisatie loopt, via diverse sporen. Hierbij wordt aangesloten op de planning zoals gewenst vanuit Auto. Aangezien de tijdslijnen vanuit Auto een langere doorlooptijd kennen dan initieel gepland, kent ook deze opdracht een langere doorlooptijd. De meeste componenten vanuit Gegevens zijn initieel gerealiseerd. Maar door het ontbreken van bronnen en gewijzigde tijdslijnen kunnen deze nog niet afgerond worden.

Ketenplan gegevens
Met de partners in de keten Gegevens is een concept versie van het ketenplan Gegevens opgesteld. Dit plan is gericht op de implementatie van de referentie architectuur en de domein architectuur Gegevens. Invulling van dit plan heeft voor Gegevens impact op de lopende koers vanuit het Bestedingsplan Vernieuwing.

% portfolio gerealiseerd in releasedoelen (cumulatief)

Keten	feb-dec
Generiek Kantoor en Toezicht	100%
Interactie	100%
Gegevens	100%

Voor de (percentages van de) gerealiseerde business waarde wordt verwezen naar de ketenrapportages.

Hoofdstuk 5. Risico's en beheersing

a. Risicotabel

In de bijlage is de geactualiseerde risicotabel opgenomen. Er zijn 13 risico's geïdentificeerd, waarvan 9 risico's een hoge prioriteit hebben.

b. Beschrijving totstandkoming risicotabel

Binnen IV wordt door het MT IV en door de MT's van de IV-bedrijfsonderdelen, CRSA (Control Risk Self Assessment) sessies uitgevoerd. Het MT IV heeft dit jaar reeds een CRSA sessie gehouden (mei 2019). De volgende sessie zal naar verwachting medio maart 2020 plaatsvinden. De MT's van de bedrijfsonderdelen hebben in 2019 één CRSA uitgevoerd.

Tijdens de CRSA-sessie van het MT IV worden, door de afzonderlijke MT-leden, risico's aangeleverd die de doelstellingen van de IV-organisatie bedreigen. De risico's worden in het MT (CRSA-sessie) gedeeld en besproken. Na vaststelling van het risico worden gezamenlijk de kans, impact en de risico-eigenaar bepaald. De risico-eigenaren stellen vervolgens, samen met experts uit de organisatie, de mitigerende maatregelen vast. Risico's op bedrijfsonderdeel niveau met een hoge urgentie (kans en/of impact hoog) en bedrijfsonderdeel overstijgende risico's worden opgerold naar het risicolog van het MT IV.

Het risicolog is dynamisch; de voortgang van de mitigerende maatregelen wordt maandelijks gemonitord en geactualiseerd. Indien van toepassing, worden nieuw onderkende risico's aan het risicolog toegevoegd.

Bijlage 1. Projectenrapportage Keten IT voor IV

De dienstonderdelen/ketens leveren uiterlijk donderdag 9 januari de projectrapportages aan bij BIA. BIA dient uiterlijk woensdag 22 januari de projectenrapportages opgewerkt te hebben tot overzichten per keten. Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd deze projectenrapportage op ketenniveau als bijlage **na te zenden.**

Wordt conform aanschrijving na 22 januari 2020 nagezonden.

Bijlage 2. Budgetrapportage IV – december 2019

De budgetrapportage IV t/m december is als afzonderlijke bijlage bij de VMR opgenomen.

Bijlage 3. Risicotabel IV-organisatie

De risicotabel is als afzonderlijke bijlage bij de VMR opgenomen.

Bijlage 4. Onrechtmatige contracten

Het overzicht onrechtmatige contracten is als afzonderlijke bijlage bij de VMR opgenomen.

Bijlage 5. BI rapportage instroom IV

De bestuurlijke informatie instroom IV is als afzonderlijke bijlage bij de VMR opgenomen.

Bijlage 6. Roadmap portefeuilleplannen IV-organisatie 2019

De doorontwikkeling van IV op basis van de portefeuilleplannen is weergegeven in een roadmap (hoofdmap) die als afzonderlijke bijlage bij de VMR opgenomen.