Overzicht claims DF&A BB2 2021 – t.b.v. bespreking 08-04-2021 met C&F

1. Adviesraad Analytics BD

Aanleiding
In de toezeggingsbrief aan de Tweede Kamer van 5 februari n.a.v. notaoverleg op 1 februari 2021 kondigen de staatssecretarissen een Adviesraad Analytics aan.

> *Dit is een onafhankelijke commissie die gevraagd en ongevraagd advies geeft over actuele vraagstukken. Het terrein waarover zij kunnen adviseren willen wij zo breed mogelijk houden, zodat zij de vrijheid voelen om waar nodig advies te geven. Ook vinden wij het belangrijk dat zij hun adviezen mededelen aan zowel de Directeur-Generaal van de Belastingdienst als de Secretaris-Generaal van het Ministerie van Financiën om meer waarborgen in te bouwen. Uiteraard kunnen deze adviezen ook aan uw Kamer ter beschikking worden gesteld indien u daar prijs op stelt.*

Gevraagde beslissing
U wordt verzocht in te stemmen met de bijgaande uitwerking van de Adviesraad Analytics voor het werkgebied van de DG's Belastingdienst, Douane en Toeslagen en het DG voor Fiscale Zaken (DGFZ)en doorgeleiding naar het DTBD, de bestuursraad en de bewindspersonen.

Hoofdlijnen
De Algemene Rekenkamer (ARK) heeft het afgelopen najaar een onderzoek gedaan naar het gebruik van algoritmen bij verschillende overheidsorganisaties. In het rapport 'Aandacht voor algoritmes', is op basis van bestaande normenkaders en richtlijnen een toetsingskader opgenomen dat bestaat uit 5 perspectieven:
1. sturing en verantwoording;
2. model en data;
3. privacy;
4. *IT General Controls* (ITGC);
5. ethiek.

Ethiek is overigens geen separaat onderdeel in het toetsingskader maar verweven in de vier andere perspectieven. Deze perspectieven dienen als basis voor de Adviesraad Analytics.

Doel van de Adviesraad
Het doel van de Adviesraad is om te adviseren over actuele vraagstukken waarin bestaande kaders en richtlijnen van buiten en binnen de Belastingdienst (nog) niet voldoende richting geven, of een waarbij een vertaalslag nodig is om bestuurlijke afwegingen beter te kunnen onderbouwen. Daarnaast kan de Adviesraad ongevraagd advies uitbrengen over vraagstukken en thema's op dit terrein. De adviezen van de Adviesraad bevatten een (multidisciplinaire) afweging over het voorgelegde onderwerp, vanuit de 5 bovengenoemde perspectieven.

Met deze adviezen beoogt de Belastingdienst dat in breder perspectief gekeken wordt naar de handelwijze en te maken (inrichtings)keuzes op het vlak van data-analyse, met extra aandacht voor de borging dat dit doelmatig, rechtmatig, eerlijk, accuraat en uitlegbaar is. De inzet van de Adviesraad draagt bij aan de kwaliteit van ontwikkeling en toepassing van algoritmen en data-analyse bij de Belastingdienst, op basis van aangeleverde casuïstiek en algemene vraagstukken.

Positionering binnen de overheid
Er is na een globale verkenning binnen de overheid tot op heden geen vergelijkbaar (advies)orgaan gebleken. Wel heeft de Belastingdienst inspiratie opgedaan bij het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) inzake de werking van diens Raad van Advies. Vooralsnog start de Belastingdienst deze Adviesraad specifiek gericht op de fiscale praktijk. De ervaringen met de Adviesraad zullen tussentijds gedeeld worden binnen het CIO beraad (onder voorzitterschap van de rijks CIO). Na twee jaar (of zoveel eerder als wenselijke geacht door de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst) zal geëvalueerd worden of een zelfstandige adviesraad voor de

genoemde scope gecontinueerd moet worden, of dat deze moet worden ingebed in een rijksbrede structuur.

Posities en bemensing
Voor de bemensing van de Adviesraad is gezocht naar experts met gezag en relevante deskundigheid op bovengenoemde terreinen, gecombineerd met expliciete aandacht voor grondrechten van burgers. In de Adviesraad zullen wetenschap, belangenorganisaties en overheidsorganisaties vertegenwoordigd zijn. In bijlage 1 staan de beoogde posities. In bijlage 2 staat een longlist voor de bemensing. In bijlage 3 staat een concept tekst voor de uitnodiging.

De Adviesraad heeft een onafhankelijk voorzitter, een gezaghebbend persoon die ervaring heeft met de praktijk van massale uitvoeringsorganisaties en het belang van rechtsstatelijk handelen. Een persoon die de behoeften van de uitvoering weet te verenigen met het burgerperspectief.

De leden tekenen een geheimhoudingsverklaring om een vrij debat mogelijk te maken.

De directeuren van alle directies (met een ondersteunende adviseur) van de Belastingdienst zijn uitgenodigd om als toehoorders deel te nemen.

Secretariaat
Het secretariaat van de raad wordt gevoerd vanuit de Belastingdienst, bemenst vanuit het Domein Analytics. Een eerste inschatting is dat hiervoor geen aanvullende formatie benodigd is. Vanuit de verkenningen voor deze Adviesraad zijn de voorbereidingen feitelijk al gestart en vallen de secretariaatswerkzaamheden vermoedelijk in te passen in het huidige werk van de stellers van deze memo.

Adviezen
De Adviesraad brengt zijn adviezen uit aan de drie uitvoeringsDG's (afzonderlijk of tezamen, afhankelijk van het onderwerp) en aan DGFZ. In principe zijn deze adviezen (actief) openbaar, tenzij de inhoud van de adviezen zich verzet tegen publicatie, zulks ter beoordeling door de voorzitter.

Door de Adviesraad opgestelde adviezen worden besproken in (tenminste) de Domeintafel analytics waar ze voorzien worden van een voorstel voor een vervolgactie. Het advies wordt vervolgens (met voorstel voor vervolg en/of implementatie) ter bespreking voorgelegd aan de Driehoek UHB/FJZ/I&S en wordt daarna ter accordering aangeboden aan het desbetreffende MT.

Frequentie
Beoogd wordt dat de Adviesraad in beginsel twee- tot maximaal driemaal per jaar bijeenkomt. Dit is ter beoordeling van de voorzitter.

Proces van selectie
Als verantwoordelijke voor het secretariaat is de voorzitter van het domein Analytics eigenaar van de longlist voor kandidaten. De voorzitter van de bestuursraad (SG Financiën) is verantwoordelijk voor de selectie van de kandidaten genoemd op de longlist, de verkenning van de bereidheid van de kandidaten en voor de voordracht aan de bewindspersoon.

Benoeming
De leden worden benoemd door de minister van Financiën op voordracht van de SG.

Termijn
In eerste instantie worden de leden benoemd voor een periode van vier jaar. Na de evaluatie van de werking en de scope waarop de Adviesraad betrekking heeft, en bespreking van de evaluatie in het DT BD, wordt een voorstel gedaan voor het voortzetten van de werkzaamheden van de Adviesraad.

Agendering van vraagstukken
Zoals al aan de Kamer is laten weten, kan de Adviesraad zowel gevraagd als ongevraagd advies geven. Ongevraagd advies zal vanuit de raad, gevoed door haar leden, komen.

Voor gevraagd advies is afstemming met en betrokkenheid van relevante experts binnen de dienst van belang. De voorbereiding van vraagstukken of thema's vanuit de Belastingdienst krijgt vorm door de kenniscommissie analytics, een expertgroep voor analytics en algoritmen, die is opgezet door de directeuren van de corporate dienst Vaktechniek en de corporate dienst DF&A.

Deze kenniscommissie verzorgt inhoudelijke en procesmatige afstemming met de Domeintafel Analytics. Het secretariaat van de Adviesraad is hierbij actief en verzorgt eveneens de aansluiting met de overige relevante directoraten-generaal.

Vraagstukken die voor de hand liggen om te agenderen betreffen (niet limitatief) onder meer:
- Mate van gewenste transparantie in het kader van een in te richten algoritme register (n.a.v. motie Klaver)
- Wijze waarop normenkaders (EU/ARK/ADR/JenV verwerkt dienen te worden in de kaderstelling van de Belastingdienst
- Rechtvaardige analytics (bescherming privacy en voorkoming van *bias* en *proxies*),
- Verantwoorde steekproeven,
- Werkwijze en mate van het ontsluiten/analyseren van ongestructureerde gegevens en openbare (internet)bronnen (waar onder toepassing van text mining technieken).

Vergoeding
Op grond van de bestudering van de Wet vergoedingen adviescolleges en commissies, in afstemming met de concerndirectie O&P, zou er per vergadering een bedrag van (3% van €10.022,51) €300,67 toegekend mogen worden. Voor de voorzitter geldt overigens dat deze €390,87 (130% van dat bedrag) mag ontvangen.

2. Analytics ketencongres 2021

Eén van de speerpunten van het domein Analytics is een organisatie-brede samenwerking op Analytics, om zo het vakgebied verder te professionaliseren. Dit doen we door met bestuurders en vakgenoten van de Belastingdienst, Douane en Toeslagen te verbinden op Analytics. Het ketencongres in 2021 levert een belangrijke bijdrage aan de samenwerking. Het ketencongres heeft als hoofddoelen: Inspireren, verbinden en de contouren van 2022 vaststellen.

Met het ketencongres zorgen we voor de juiste focus in 2022 die door alle stakeholders gedragen wordt en waarin iedereen een eigen, unieke bijdrage heeft aan effectieve inzet van Analytics in dienst van de strategische prioriteiten. Het ketencongres wordt door het domeinbureau georganiseerd. We zorgen voor inspiratie door de aandacht te richten op innovatieve thema's. Het verbindt omdat we de stakeholders bij elkaar brengen en we samen stilstaan bij wat het vakgebied Analytics te bieden heeft. De contouren van 2022 zijn belangrijk omdat het richting geeft aan de randvoorwaarden die daarvoor door het domein georganiseerd en gerealiseerd moeten worden.

Domein Analytics heeft 14 actieve stakeholder-partijen, het congres wordt georganiseerd voor alle betrokken partners van deze partijen. Daarnaast is het domeinbureau zelf aanwezig. Er moet rekening gehouden worden met een ruimte voor circa 80 collega's.

Notities uit gesprek 31.03.2021 met C&F:
Claim laten verwijzen naar Domein Analytics haar speerpunten (samenwerken, producten), koppel dit evenement hieraan. Opbouw van het bedrag dient onderbouwt te zijn met referentiekaders. Hier kan gekeken naar de organisatie van een soortgelijk evenement bij een ander DO/onderdeel (bijv. GKT).

3. Programma manager A3V en capabilities

Aanleiding
Per 31 december 2021 vertrekt de huidige sr. programmamanager van het Belastingdienstbrede programma A3V. Het omvangrijke en complexe karakter van het programma en de veranderde omstandigheden vragen om de vervanging van deze ingehuurde programmamanager door een interne, vaste programmamanager. Ook wanneer het meerjarige programma A3V eindigt, zal er behoefte blijven aan een continuerend programmamanager die de uitvoering van werkpakketten uit de domeinarchitectuur Analytics aanstuurt bij IV. Wat deze werkpakketten zullen gaan omvatten is onderdeel van de huidige, lopende transitie. Gezien het sterk veranderende technologische landschap binnen het domein Analytics is de reële verwachting dat ontwikkelingen ook na 2022 in het domein Analytics voortschrijdend met ambitie, vernieuwing en innovatie te maken blijven hebben. In deze notitie wordt het verzoek nader toegelicht.

Programma A3V
Domein Analytics is in 2019 opgericht en staat voor het verantwoord gebruik van capabilities die door het domein worden aangeboden, om kwalitatief hoogwaardige en veilige analytics mogelijk te maken.

De in 2019 vastgestelde domeinarchitectuur Analytics benoemt de ontwikkeling van de Analytical Data Perimeter (ADP) als vervanging van de huidige SAS GRID een van haar belangrijkste doelstellingen. Met dit nieuwe platform kan analytics binnen de Belastingdienst nog veiliger worden ingezet. De ontwikkeling van het ADP platform is reeds sinds begin 2019 gang gezet, maar met de vaststelling van de domeinarchitectuur werden daar alle werkpakketten ten aanzien van de migratie naar het nieuwe platform aan toegevoegd. De scope werd uitgebreid tot de gefaseerde implementatie, doorontwikkeling en het gebruik van de ADP en is bekend onder het programma Analytics, Veilig, Vertrouwd, Vernieuwend (A3V).

De begeleiding en doorontwikkeling van het programma A3V valt onder verantwoordelijkheid van het domein Analytics, omdat het programma een grote rol heeft in de transitie die het domein doormaakt.

Toelichting verzoek
Het programma heeft niet alleen de implementatie, maar ook de transitie, acceptatie en doorontwikkeling van het nieuwe platform als grootste uitdaging. Het programma onderscheidt zich dan ook van andere migratietrajecten door een grote uitdaging op het gebied van adoptiebereidheid van de organisatie. Tientallen gebruikersgroepen moeten een onbekende stap maken en de afgelopen periode is collectief onderkend dat hiervoor – naast de harde doelen en mijlpalen – ook een taak ligt om draagvlak, awareness en cultuur te kweken.

Voor de middellange termijn zal het programma A3V zich bezig houden met bovengenoemde zaken. Het programma zal echter afgerond worden, wanneer de transitie en acceptatie van het nieuwe platform compleet is. Het domein Analytics zal echter niet stil staan, en voor de lange termijn zullen er binnen het IV-landschap van Analytics nieuwe trajecten opstarten. De in deze notitie genoemde programmamanager kan, wanneer dit een interne functie betreft, ook deze trajecten begeleiden.

Bovendien wordt onderkend dat het huidige programma in (te) grote mate afhankelijk is van externe kennis en medewerkers. Hetgeen niet alleen een belangrijk risico is voor continuïteit en borging, maar ook voor de mate van succes voor dit traject dat immers gaat zorgen voor een veilige omgeving waarin alle Analytics-activiteiten en innovatie in de toekomst op een goede manier kunnen plaatsvinden. Een programma waarbij ook het creëren van draagvlak een zodanig cruciale rol speelt, vraagt om een medewerker van domein Analytics die niet als inhuurkracht de eindigende taak heeft om de implementatie van de ADP te volbrengen, maar de structurele acceptatie van en draagvlak bij de gebruikersgroepen tot stand en verder brengt. Domein Analytics is opgericht om samen te leren en samen tot betere resultaten te komen. Hiervoor heeft de bestaande formatie reeds draagvlak opgebouwd. Het is van groot belang dat dit draagvlak nu benut kan worden en samenwerking, synergie en begrip de basis wordt voor de adoptie van de veranderingen die A3V in gang zet.

Alternatieven

1. Nieuwe externe inhuur

Opnieuw extern inhuren van een programmamanager is een (noodzakelijk) alternatief als het niet lukt een interne kandidaat te vinden voor de functie. Met een externe inhuur mist het domein de mogelijkheid om voor de langere termijn kennis en continuiteit te borgen. Daarnaast is onder de klantgroepen het draagvlak richting een interne kandidaat waarschijnlijk hoger, wat in deze functie zeer belangrijk is.

2. Geen programmamanager

Zonder programmamanager mist er een belangrijke schakel tussen de klantgroepen en IV. Ook de aansturing van en het overzicht op het programma, de prioriteiten, de kosten, de verbinding met het domein en de verbinding met bestuurders zal zonder programmamanager versnipperd worden, waardoor de uitvoering van de transitie en de acceptatie onder gebruikers zal lijden en grotendeels stil komt te liggen.

Notities uit gesprek 31.03.2021 met C&F:

Afwijzing in BB3 2020+BB1 2021 – waarom afgewezen? Algemene opbouw in BB2 omtrent Formatie-bezetting dient op orde te zijn. Zorg dat de claim goed aansluit bij dit verhaal. Goed om te weten: claims worden toegekend op basis van middelloonsom en niet op salarisschaal. Na eventuele toekenning claim volgt de weging van de functie in het O&F rapport.

4. Uitbreiding vaste formatie Domein Analytics

Het ketenbureau ter ondersteuning van de ketenmanager (1 fte) kent nu de volgende functies:

Vaste schil:
* ketencoördinator (1 fte)
* ketenmanagementondersteuner (1 fte)
* programmamanager (1 fte)

Vaste schil uit te breiden met:
* ketensecretaris / portfolioadministratie (1 fte) (nieuw)
* Productmanager (1 fte) (nieuw)
* Portfoliomanager (1 fte) (nieuw)

Flexibele schil:
Een flexibele schil die in 2021 bestaat uit 5.8 fte is aangewend voor de werkzaamheden die, in tegenstelling tot de werkzaamheden van de vaste schil, niet structureel van aard zijn. Deze business analisten en consultants ondersteunen het ketenbureau bij de samenwerking, de transitie vanuit de domeinarchitectuur en de aansluiting van gevraagde capabilities bij het aanbod.

Met de gevraagde uitbreiding naar 7 fte incl. ketenmanager sluit de inrichting van het ketenbureau Analytics aan bij het principe "over alle ketens heen zo gelijk mogelijke inrichting/ondersteuning".

Referentiekader
Een inventarisatie van de rollen bij andere ketens toont dat in alle gevallen sprake is van 7 of meer verschillende rollen binnen het ketenbureau. In alle gevallen wordt een nagenoeg gelijke ondersteuning van de ketenmanager aangehouden bestaande uit een secretaris, coördinator, ondersteuner, en portfoliomanager. Deze rollen worden als noodzakelijk beschouwd ongeacht de omvang van de keten, het gaat om basis administratieve en organisatorische ondersteuning. De rol van portfoliomanager is enkel noodzakelijk wanneer er sprake is van een portfolio. Dit is bij alle ketens het geval, en sinds 31 maart 2021 geldt dit met de portfolio-sturing van de aanbod-zijde Analytics ook voor het domein Analytics. Aan de inhoudelijke ondersteuning van de ketens wordt een wisselende invulling gegeven met projectleiders, product- en risicomanagers, product-owners en business owners. De vaste formatie van de ketenbureaus bestaat gemiddeld uit 9 verschillende rollen.

Het ketenbureau heeft de volgende taken:

* het opstellen van het jaarplan en -jaarcontract;
* verzorgen van verantwoordingsinformatie over KPI's;
* voorbereiden van voorstellen aan de voorbereidingstafel en domeintafel;
* secretariële werkzaamheden;
* productmanagement, aansluiten aanbod op gebruikersbehoeften;
* portfoliomananagement, inclusief PI-events;
* portfoliorapportage;
* programma-administratie;
* interne en externe communicatie;
* programmamanagement;
* projectmanagement;
* coördinatie werkgroepen;
* organisatie van bijeenkomsten;

De uitbreiding van 4 naar 7 fte vaste formatie is noodzakelijk omdat het gaat om werkzaamheden die structureel ingeregeld moeten zijn bij het ketenbureau. Het secretariaat, portfoliomanagement en –administratie, communicatie, en aansturing van realisatie, implementatie en vernieuwing vraagt om kennisopbouw bij de medewerkers en vaste aanspreekpunten voor de stakeholders. Alleen op deze manier kan een vertrouwde ketensamenwerking opgebouwd worden.

Bovendien moet een ketenbureau net als andere afdelingen uit een gezonde verhouding vaste en flexibele medewerkers bestaan om de continuïteit van het domein en haar doelstellingen te borgen. Wanneer het ketenbureau onder aansturing van de ketenmanager geen vaste formatie van 7 fte heeft, dan is de ketenmanager niet in staat om een afdeling op te bouwen die haar en de

domeintafel efficiënt en effectief ondersteunt in het functioneren van de keten en het bereiken van haar doelstellingen, met de structurele werkzaamheden die daarbij horen. Daarnaast is het domein Analytics dan niet in staat om een zelfstandig portfolioproces voor de aanbodzijde Analytics in te richten en komt de implementatie van capabilities en de ADP in het gedrang door gebrek aan sturing, begeleiding en ondersteuning.

1) (domein)secretaris - 1.0 fte Schaal 11

- noodzakelijk omdat het gaat om werkzaamheden die structureel ingeregeld moeten zijn bij het ketenbureau. Strategische verslaglegging van bestuurlijk overleg zoals Domeintafel Analytics en de Voorbereidingstafel Analytics. Het secretariaat vraagt om kennisopbouw bij de medewerker en vaste aanspreekpunt voor stakeholders. Alleen op deze manier kan een vertrouwde ketensamenwerking opgebouwd worden.

- nodig om staftaken naar behoren uit te voeren, waaronder secretariële werkzaamheden, portfolio-administratie, organisatie van bijeenkomsten en werkgroepen.

- aansluiting bij het principe "over alle ketens heen zo gelijk mogelijke inrichting/ondersteuning"

3. Portfoliomanager - 1.0 fte Schaal 13

- memo 'overdracht portfolio aanbodzijde analytics' stelt dat per 31 maart 2021 het domein Analytics portfoliomanagement gaat inrichten voor de aanbodzijde van Analytics. De scope is de prioritering van de werkzaamheden van afdeling CO Analytics en COE Cognitief bij IV, ca 50 fte.

- Dat betekent ketensturing op portfolio, en vraagt om een vaste portfoliomanager in het domeinbureau, omdat het gaat om de structurele werkzaamheden horende bij portfoliomanagement: prioriteren, plannen, organiseren en administreren; zicht op het realisatieproces; en het organiseren van PI events.

- Zonder portfoliomanager is het domein Analytics niet in staat om een zelfstandig portfolioproces voor de aanbodzijde Analytics in te richten en komt de implementatie van capabilities en de ADP in het gedrang door het gebrek aan sturing, begeleiding en ondersteuning.

4. Productmanager / implementatiemanager communicatie en opleidingen - 1.0 fte Schaal 13

Voor spoor 4, domein Analytics, aansluiten bij behoeften en vraag is er voor de verbinding tussen de producten die gemaakt worden en de gebruikerswensen een groep van implementatieconsultants gestart die zorgen voor het juiste gesprek en het ophalen van specificaties en gebruikerswensen en ook zorgen voor communicatie en opleidingen. Deze werkzaamheden zijn structureel van aard omdat het vakgebied voortdurend met vernieuwing en ontwikkeling gaande is en de gebruikers dus ook regelmatig met verandering van tools en werkzaamheden te maken krijgen. Het aansturen en regisseren van deze werkzaamheden en dit cluster wordt gedaan door een productmanager (nu inhuur) en hiervoor is juist vaste formatie nodig in de aansturing waarbij kennis en relaties voor de langere termijn opgebouwd kunnen worden. Zonder een productmanager missen we de aansluiting van het aanbod op gebruikersbehoeften en worden de nieuwe producten niet optimaal ontwikkeld en ingezet.

Referentie aantal fte/s en groei/ontwikkeling of opdrachten/fte.
Onderbouw dit met het memo.

Respons C&F
Opschalen Domein Analytics logisch – bijv. door bouw A3V. Zorg voor een referentiekader die deze groei bevestigd. C&F: Groei heeft in het verleden ook plaatsgevonden bij GKT. Met welk domein kunnen we DA vergelijken, misschien GKT? Hoe staat GKT in volwassenheid (in 2021, denk hierbij aan: aantal FTE's, groei/ontwikkeling opdrachten/FTE, huidige status)? Vergelijk dit met elkaar en bespreek dit met het referentiekader (bijv. GKT). Zorg dat deze stukken (mits in lijn met elkaar, als onderbouwing dienen voor de memo.

Referentiekader: GKT.

5. 2de bouwteam VEA

Vanwege het grote aantal eenmalige analyses is er behoefte aan een 2de bouwteam bij cluster VEA.
Update 01.04.2021: Claim wordt bij BB2 niet ingediend, er wordt gekeken naar een andere oplossing.

Andere oplossing richt zich op het invullen van 2 formatieplaatsen bij Team VEA, aangevuld met een flexibele schil (4x inhuur).

Notities uit gesprek 31.03.2021 met C&F:
Bedoelt voor zijslagen, in 2020 UHT => 5 FTE
FSV uit reguliere proces gehaald
Organisatorisch en uitbreiden
Per inslag budget regelen: bijv. FSV, POK
Bestuurlijk gesprek tussen [redacted] over inslagen, nu en richting de toekomst. Voor structureel capaciteit en budget.
Voorbeeld: Budget gevraagd vanuit POK, dan vastleggen en afstemmen.

6. Uitbreiding Team Toezicht I

1. Gevraagd

De claim vanuit Cluster Toezicht 1 bestaat uit:
A) 2 FTE voor project Signaalmodel dienstverlening (Stella) specifiek voor cluster Toezicht 1. Dit project met nummer DAPM-604 ziet op de uitvoering van een tweetal acties uit de brief "Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland" (ook wel genoemd de Zomerbrief) die op 14 september 2020 door de Belastingdienst aan de Tweede Kamer is verzonden. In deze brief heeft de BD, 2 acties toegezegd om dit probleem aan te pakken:

1. Vormgeven proactieve hulp (*Fase 1: kwalitatief onderzoek naar oorzaken Stella-gevallen / Fase 2: analyse om te komen tot indicatoren ten behoeve van proactieve signalering van behoefte aan directe hulp)*
2. Directe hulp (*Pilot over hoe burgers die schulden hebben, dan wel minder doe-vaardig zijn of laaggeletterd zijn, meer direct geholpen kunnen worden).*

Concreet wordt in dit verzoek een hulpvraag gesteld m.b.t. fase 2 in punt 1.
We willen onderzoeken hoe we burgers die in de problemen (dreigen te) raken vroegtijdig kunnen onderkennen en de helpende hand kunnen bieden. Hierbij doen we onderzoek hoe we vanuit onze systemen en klantkennis (binnen de grenzen van AVG) dit kunnen onderkennen en we onderzoeken wat de beste manieren zijn om burgers vervolgens te benaderen.
Ten behoeve van het vroegtijdig kunnen signaleren van burgers en ondernemers met problemen, zal door DF&A een signaalmodel gevisualiseerd in een dashboard ontwikkeld moeten worden, waarmee op basis van allerhande indicatoren een frequent geactualiseerd overzicht ontstaat van diegenen uit de doelgroep waar een vermoeden van 'in de knel zitten' bestaat. Op basis van dat overzicht kunnen die betreffende burgers en ondernemers dan proactief uitgenodigd worden voor extra hulp. Dit project is DF&A breed en dus niet enkel door cluster TZ1 uit te voeren. De totale claim die vanuit de projectorganisatie zelf is ingediend betreft 3,5 FTE. Cluster Toezicht 1 vraagt hiervoor dus 2 FTE.

B) 1 FTE ten behoeve van de migratie van MI producten naar de ADP, met name van de MI producten die overkomen van het team [redacted] die zitten weliswaar in SAS VA, maar de dataopwerking er onder voldoet nog niet altijd aan de standaarden.

C) 1 FTE toevoegen i.v.m. grote vraag naar bijbouwen UWB's in de RisicoTool Aanvullingen (RTA) IH. Voor de huidige capaciteit binnen het IH-team is deze te omvangrijk om binnen een redelijke termijn te kunnen uitvoeren, extra capaciteit zal tot versnelling kunnen leiden.

D) 1 FTE i.v.m. groeiende vraag naar tekst-analytics. Dit onderwerp mag zich verheugen op veel aandacht en behoeften binnen de BD. De potentie hiervan is zeer hoog, gelet dat de Belastingdienst vele vormen van documenten kent (stukken, in- en uitgaande brieven, interne mails etc.) die ongestructureerd worden opgeslagen en slecht analyseerbaar zijn.
Momenteel wordt aan twee verkenningen gewerkt (t.b.v. BBK en KI&S), echter met de huidige bezetting van het team Kameleons en mogelijk afscheid 1 FTE externe inhuur (ZZP-er) komt de voortgang in gevaar. DF&A werkt hierin nauw samen met het CoE Cognitief van IV-Accent. DF&A voert hier met name de meer statistische analyses uit, waar het CoE zich focust op het primair ontsluiten van data uit een document.

2. Algemene beschrijving van team[1]

De werkzaamheden bestaan uit ontwikkeling en beheer van Analyticsproducten en het ontwikkelen van innovatieve producten. Sinds eind 2018 is de formatie in dit team redelijk stabiel gebleven. Vanwege de toenemende complexiteit van werkzaamheden zijn er enkel nieuwe functies in hogere schalen ontstaan en een aantal functies in lagere schalen na uitstroom van medewerkers niet meer vervuld. Hiermee is de bezetting (van interne medewerkers) in evenwicht gebracht met de formatie voor dit cluster (Toezicht 1). De per 1 april 2021 overgekomen MI-ers zijn hier nog niet in opgenomen.

[1] Info Operatie team 4 vanuit herijking Organisatie & Formatie rapport oktober 2020.

DF&A Team Operatie 4			19
Data Scientist	(Senior) Adviseur S13	13	1
Business Analist	(Senior) Adviseur S12	12	1
Data Engineer	Expert Informatievoorziening S12	12	1
Data Scientist	(Senior) Adviseur S12	12	2
Data Engineer	Expert Informatievoorziening S11	11	3
Data Scientist	(Senior) Adviseur S11	11	7
Functioneel Beheerder	Senior Medew. Informatievoorziening S11	11	1
Rapportage Analist	Expert Informatievoorziening S11	11	1
Rapportage Analist	Senior Medew. Informatievoorziening S11	11	1
Functioneel Beheerder	Senior Medew. Informatievoorziening S09	9	1

Huidig formatief kader

Het Cluster Toezicht 1 bestaat uit 4 teams.
- Een team voor **Erf en Schenkbelasting (7 medewerkers 6,5 FTE)** dat werkt aan de ontwikkeling van keten MI producten, verkenningen op gebied van verjaring en UDA's en beheer en onderhoud van de Selectiemodule aangiften Erf en Schenkbelasting.
- Een team voor de **Inkomstenheffing (7 medewerkers, 6 FTE + 1 inhuur)** , werkt aan de uitbreiding van de RisicoTool Aangiften met nieuwe UWB's, automatische verdeling aftrekposten in de IH aangifte, de Verkenning keten MI IH, het aanbod Signaalmodel dienstverlening (Stella) en de jaaraanpassingen (en beheer en onderhoud) RTA.
- Een team voor **Bezwaar/Vastgoed (5 medewerkers, 2,5 FTE + 1 inhuur**) dat werkt aan de verkenning tekstanalyse ADP-gebied en brieven voor BBK en KI&S. Vervanging MI-Frobo en aanbod vervolg Referentiemodel Vastgoed en het beheer hierop.

Een team **Specials (7 medewerkers, 5 FTE + 1 inhuur, 1 medewerker gedetacheerd bij team Data)** met MI-ers die zijn overgekomen van het centrale MI-team van met een 50-tal oude MI producten waarvoor verantwoordelijk voor de doorontwikkeling, onderhoud en beheer. 2 Functioneel beheerders tbv gehele cluster, en inhuur tbv coaching SM-ers

3. Ontwikkelingen/werklast

Welke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden waardoor er behoefte ontstaan is aan capaciteit: Zie onder 1, o.a.;

A) de extra vraag om participatie bij nieuwe producten, zoals Signaalmodel dienstverlening (Stella),
B) Legacy bij de per 1 april overgekomen MI-producten,
C) de omvang van de klus om nieuwe UWB's toe te voegen aan de RTA
D) verwachte uitstroom externe inhuur bij tekst-analytics,

4. Inzet inhuur;

Bij toekenning claim, is 1 FTE externe inhuur niet langer noodzakelijk

5. Betrokkenheid business

De business is op de hoogte van de capaciteitsbehoefte en ondersteunt de behoefte om meer capaciteit, ook zal men niet tevreden zijn met het niet oppakken van genoemde activiteiten

6. Impact niet toewijzen claim

Als deze claim niet wordt toegekend zal TZ1 niet participeren in het project Signaalmodel dienstverlening (Stella, genoemd in de zomerbrief), het langer duren voordat de dataopwerking van de MI-producten voldoet aan de standaarden, zal het bijbouwen van nieuwe UWB's in de RTA stagneren (toezicht IH) evenals de ontwikkeling van tekstanalyse.

Notities uit gesprek 31.03.2021 met C&F:
Onderbouwing van 5 FTE, waarom niet 3 FTE
Wat is het normenkader?

7. Teamleider VBT II (S13)

Team VBT bestaat momenteel uit 36 collega's, die team is gegroeid en is met de huidige bezetting te groot om door één teamleider aangestuurd te kunnen worden. Update 07-04-2021 Claim komt als zodanig te vervallen

Notities uit gesprek 31.03.2021 met C&F:

- Hoe heeft dat zo kunnen gebeuren?
- Hoe ziet je O&F rapport eruit? Kijk overall in O&F, hebben we teamleiders te weinig?
- Externen doen niet mee in de telling in de span of control
- Komt door de externen? Dan in gesprek met [redacted]

8. Projectleider Operatie & Exploitatie

1. Gevraagd

- Wat is de claim die gedaan wordt?

De claim omvat 1 FTE. Het betreft de functie van:

a. Projectleider Analytics (1FTE) (cluster overstijgend) aanvulling afdeling Operatie en Exploitatie.

2. Algemene beschrijving van team

a. Projectleider Analytics

- Wat zijn de activiteiten/taken van het team

Taken:

- uiteenlopende vraagstukken kunnen operationele issues zijn, maar ook interne projecten
- organiseren, coördineren en opleveren.
- ondersteuning en advisering van de afdeling
- Helpen bij het **basis op orde te brengen.**

- Welke producten werkt het team aan
- Huidig formatief kader (norm)
- Wat is de norm, met welk formatief kader vanuit het O&F rapport wordt gewerkt
- Koppeling bouwteam (in FTE) aan producten (ook onderdeel norm)

3. Ontwikkelingen/werklast

- Welke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden waardoor er behoefte ontstaan is aan capaciteit (bijv. producten erbij, wegvallen capaciteit)

Projectleider Analytics. De uiteenlopende gebeurtenissen, verantwoordingsvragen, en onderzoeken vergen dusdanig veel inspanning op operationeel en tactisch managementniveau dat extra capaciteit noodzakelijk is om hier gedegen, zorgvuldig én in samenhang op te kunnen inspelen. De impact van deze ontwikkelingen is aanzienlijk, niet alleen inhoudelijk, maar ook voor de medewerkers, waardoor de huidige functionarissen de werkzaamheden er niet bij kunnen hebben.

- Duidelijke onderbouwing van het x aantal fte's; waarom niet minder? Gekeken naar alternatieven: werk anders organiseren, onder andere teams?

Bij de inhuur is gebleken dat 1 FTE noodzakelijk is om onderwerpen goed en gefocust op te kunnen pakken en daarmee de uitdagingen integraal te benaderen en de benodigde afstemming te organiseren. Het delegeren van de taken bij de teamleiders blijkt inefficiënt omdat het managen van teams de overhand heeft en er daarmee te weinig tijd is voor de overige (veelal team-overstijgende) zaken. Het beleggen van deze werkzaamheden bij een project/ programmamanager Analytics, geeft het MT- lid de benodigde ruimte om zich te kunnen richten op een meer tactisch/ strategische managementrol.

4. Inzet inhuur;

- Hoeveel externen ten behoeve waarvan, welk product of in welk bouwteam. Bij toekenning claim, minder inzet externen?

Projectleider: Momenteel wordt de functie vervuld door 1 FTE inhuur. Met een vaste Projectleider is de inhuur overbodig.

5. Betrokkenheid business

- Is de business op de hoogte van de capaciteitsbehoefte?

Nee

- Heeft er afstemming plaatsgevonden met de business?

Nee

- Is de business op de hoogte van de eventuele consequenties van het niet toekennen van een claim? Is er gesproken over herprioritering?

nvt

6. Impact niet toewijzen claim

- Wat zijn de gevolgen als deze claim niet wordt toegekend

a. Projectleider: Verschillende werkzaamheden niet uitgevoerd kunnen worden ten kosten van de kwaliteit interne organisatie.

- Top 3 van gevolgen bij het niet toekennen van de claim

Projectleider:

1. Dossiers niet of te laat worden opgepakt.
2. Het verder door ontwikkelen van de afdeling in het geding komt.
3. Cluster overstijgende werkzaamheden niet integraal worden benaderd vanwege het gemis van een centrale aansturing.

Notities uit gesprek 31.03.2021 met C&F:

Moet onderdeel zijn van O&F als het een nieuwe functie is?

9. Uitbreiding Team Toezicht II + Vervanging Team Toezicht II

1. Gevraagd

Cluster Toezicht II
3 FTE:
Team operatie en exploitatie 12: 1 Functioneel Beheerder (FB)
Team operatie en exploitatie 05: 2 Data Engineers (DE)

2. Algemene beschrijving van team

- Wat zijn de activiteiten/taken van het team
Bouwen en beheren van Analytics producten die MKB helpen haar toezichtstaken uit te voeren.
DE: Team IVT voor herbouwen van Spoor 2 producten naar toekomstbestendige en structurele informatie producten.

- Welke producten werkt het team aan
Team OB: OB gerelateerde producten zoals OB Negatief, OB Positief en verschillende dashboards
Team IVT: Team IVT herbouwt momenteel Spoor 2 producten naar toekomstbestendige en structurele informatie producten.

- Huidig formatief kader (norm)
Team IVT maakt onderdeel uit van Team 5. Het huidige formatieve kader is 17.
Team OB maakt onderdeel uit van Team 12. Het huidige formatieve kader is 12.

- Wat is de norm, met welk formatief kader vanuit het O&F rapport wordt gewerkt

- Koppeling bouwteam (in FTE) aan producten (ook onderdeel norm)

3. Ontwikkelingen/werklast

- Welke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden waardoor er behoefte ontstaan is aan capaciteit (bijv. producten erbij, wegvallen capaciteit)
Team OB: Toegenomen beheerlast doordat er meer producten in exploitatie staan en dit jaar nog meer worden opgeleverd.
Team IVT: Ontwikkeling van subjectgerichte producten blijft structureel belegd bij dit team. In eerste instantie zijn twee externe medewerkers ingehuurd; echter is gebleken dat deze werkzaamheden blijvend zijn.

- Duidelijke onderbouwing van het x aantal fte's; waarom niet minder? Gekeken naar alternatieven: werk anders organiseren, onder andere teams?

Binnen het cluster is er geen ruimte om te schuiven met werk. Functioneel beheer is een aparte specialisatie die niet door anderen in het team kan en mag worden opgepakt in verband met autorisaties. De vraag naar producten in andere teams (OB, LH/VPB) neemt ook toe, waardoor de andere teams de werkzaamheden van IVT niet over kunnen nemen.

4. Inzet inhuur;

- Hoeveel externen ten behoeve waarvan, welk product of in welk bouwteam. Bij toekenning claim, minder inzet externen?

Team OB: Momenteel 1 externe werkzaam in het team, maar deze houdt zich niet bezig met beheertaken.
Team IVT: Huidige aanvraag is vervanging van twee externe medewerkers door werving interne medewerkers. Één externe medewerker is een ZZP-er die al langere tijd wordt ingehuurd.

5. Betrokkenheid business

- Is de business op de hoogte van de capaciteitsbehoefte?
Team OB: Interne DF&A verantwoordelijkheid om producten juist, volledig en tijdig op te leveren. Daarnaast is de business op de hoogte van de toename van de beheerlast.
Team IVT: Business is zich bewust van het blijvende karakter van de vragen.

- Heeft er afstemming plaatsgevonden met de business?
Team OB: Afgestemd met [redacted] die verantwoordelijk is voor exploitatie.

Team IVT: Indirect via Product manager.

- Is de business op de hoogte van de eventuele consequenties van het niet toekennen van een claim? Is er gesproken over herprioritering?
Nee, dit heeft bij Team IVT gevolgen indien externe inhuur niet verlengd wordt (wat een mogelijkheid is i.v.m. ZZP constructie).

6. Impact niet toewijzen claim

- Top 3 van gevolgen bij het niet toekennen van de claim
Team OB: Continuïteit leveringen Analytics producten aan MKB,
Team IVT: Risico omtrent ZZP (voorkomen afhankelijkheid van ZZP); spoor 2 producten die niet tijdig kunnen worden opgebouwd waardoor DF&A verplichtingen aan MKB niet na kan komen.

7. Functies

Functie	Aantal FTE	Toelichting/onderbouwing
Functioneel beheerder (S10)	1	Momenteel heeft dit team 23 producten in exploitatie en dit groeit in de loop van het jaar door overdracht MI naar cluster toezicht II en omdat een aantal producten die nu in ontwikkeling zijn dan naar productie gaan. Daarnaast worden de huidige twee FB'ers ingezet voor DF&A brede taken zoals het maken van de maandrapportage (volledigheid, tijdigheid en juistheid van leveringen) en ontwikkelingen op het gebied van releasemanagement en incident managen. Het gaat voornamelijk om de exploitatie van producten MKB, maar het betreft ook producten van GO, P buitenland, KI&S.

Functie	Aantal FTE	Toelichting/onderbouwing
Data engineer	2	De werkzaamheden van team IVT: ombouwen spoor 2 producten en doorontwikkelen terrorisme financiering. Deze werkzaamheden zijn ten behoeve van MKB en GO. Er heeft geen afstemming plaatsgevonden met de klanten. Momenteel worden deze structurele werkzaamheden verricht door 2 externe medewerkers. Zij werken al zo'n 2 jaar bij DF&A en het is wenselijk om deze werkzaamheden te beleggen bij interne medewerkers (zodat we niet afhankelijk worden van zzp-ers).

Notities uit gesprek 31.03.2021 met C&F:
Beter onderbouwen, referentiekaders. Hoeveel producten; wat is overdracht MI, ist situatie en vervolgens naar de soll situatie, wat betekent dit nu?
O&F =>[redacted]. Personeel is geworven volgens O&F, misschien gevuld door andere functies. Mogelijk wringt dat. Formele functies? Stap 1

8. Uitbreiding Team VBT

1. Gevraagd

7 fte boven op de bestaande formatie.
Verdeling:

2 x Business Analist
1 x Functioneel Beheerder
3 x Data Engineer
1 x Datascientist

2. Algemene beschrijving van team

- Wat zijn de activiteiten/taken van het team
- Welke producten werkt het team aan
- Huidig formatief kader (norm)
- Wat is de norm, met welk formatief kader vanuit het O&F rapport wordt gewerkt
- Koppeling bouwteam (in FTE) aan producten (ook onderdeel norm)

De werkzaamheden bestaan uit ontwikkeling en beheer van Analyticsproducten en het ontwikkelen van innovatieve producten. Sinds 2018 zijn er externe gelden vrijgekomen voor de tijdelijke programma's Aanpak Verhuld vermogen en Ondermijning. Tevens is er formatie uit het Expertise Handhaving Intelligence (EHI) team toegevoegd aan het team. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot een aanzienlijke formatieve uitbreiding sinds eind 2018.

De focus ligt op compliance- en risk-modeling, fraude, verantwoording en procesanalyse. Het werkt over de bestaande belastingmiddelen heen en helpt bij subjectgericht toezicht. Er zijn 3 bouwteams die werken aan producten zoals OB Carrousefrraude, Afgifte BTW nummer, Risicomodel IH en zeer vermogende personen, maar ook de producten die nu in ontwikkeling zijn zoals de vermogensvergelijker, signaalmodel VBT en CRS FATCA (en nog meer).
Voorts hebben we ook adviseurs (oud EH&I) die aan interne- en externe samenwerkingsvormen een bijdrage leveren vanwege de specialistische kennis die zij hebben op het gebied van ondermijning en non-compliantie.

DF&A Team Operatie 6			**29**
Adviseur	Coördinerend/Specialistisch Adviseur S14	14	1
Adviseur	(Senior) Adviseur S13	13	1
Data Scientist	(Senior) Adviseur S13	13	2
Data Scientist (Ondermijning)	(Senior) Adviseur S13	13	1
Adviseur	(Senior) Adviseur S12	12	1
Data Engineer	Expert Informatievoorziening S12	12	1
Data Engineer (Vhv)	Expert Informatievoorziening S12	12	1
Data Scientist	(Senior) Adviseur S12	12	2
Business Analist (Ondermijning)	(Senior) Adviseur S11	11	1
Business Analist (Vhv)	(Senior) Adviseur S11	11	1
Data Engineer	Senior Medew. Informatievoorziening S11	11	1
Data Engineer (Ondermijning)	Expert Informatievoorziening S11	11	2
Data Scientist	(Senior) Adviseur S11	11	1
Data Scientist	Expert Informatievoorziening S11	11	1
Data Scientist (Vhv)	(Senior) Adviseur S11	11	1
Functioneel Beheerder	Senior Medew. Informatievoorziening S11	11	1
Scrum Master (Ondermijning)	Projectleider S11	11	2
Functioneel Beheerder	Senior Medew. Informatievoorziening S09	9	2
Adviseur	Medewerker Advisering S09	9	1
Proces Analist	Senior Medew. Informatievoorziening S09	9	1
Adviseur	Behandelfunctionaris	E	2
Signaalanalist	Behandelfunctionaris	C	2

Formatieve kader volgens huidige O&F

3. Ontwikkelingen/werklast

Afgelopen jaar is er capaciteit weggevallen door langdurig zieken (2 fte) en detacheringen (1,5 fte) die er voor hebben gezorgd dat er druk en spanning op de bouwteams is gekomen.
Daarnaast streven we er naar dat er geen single point of failures meer zijn in de bouwteams zodat de business continuïteit geborgd kan blijven bij (ongeplande) afwezigheid van bepaalde collega's. Om die business continuïteit te borgen is het nodig dat er minimaal 2 personen/fte met dezelfde kennis en capaciteit in een team aanwezig is die elkaar kan vervangen bij afwezigheid. Dit vergt een uitbreiding omdat vanuit historisch perspectief hier geen rekening mee is gehouden in de teamsamenstelling.

4. Inzet inhuur;

- Hoeveel externen ten behoeve waarvan, welk product of in welk bouwteam. Bij toekenning claim, minder inzet externen?

Momenteel maakt cluster VBT gebruik van

5. **Betrokkenheid business**

Ja, de business geeft op bepaalde onderdelen zelf aan bezorgd te zijn over de continuïteit.
Ook t.b.v. de continuïteit van de programma's WWFT en verhuld vermogen waarvoor geoormerkt geld is, is het van belang de formatie te stabiliseren.

Momenteel kunnen nieuwe opdrachten bijna niet opgepakt worden. Er moet sowieso altijd geprioriteerd worden. Ook omwille van het oppakken van nieuwe projecten zou uitbreiding welkom zijn.

6. Impact niet toewijzen claim

De gevolgen van het niet toewijzen van de claim is de kwetsbaarheid. Bij uitval van personeel zullen we opdrachten 'on hold' moeten zetten. Wij hebben dan geen capaciteit om het werk op te vangen.

Functie	**Aantal FTE**	**Toelichting/onderbouwing**
Business analist	2	Uit een analyse die gecoördineerd is door de prpjectleider / adviseur bij DF&A, blijkt er binnen team VBT een netto ontwikkelcapaciteit van 40% is. Er wordt relatief veel tijd besteed aan spoed aanvragen en BD brede projecten zoals A3V. Oorzaken kunnen gezocht worden in de manier waarop DF&A georganiseerd is en daarnaast stijgt het aantal producten dat in productie is genomen. Hiermee neemt de hoeveelheid onderhoud, beheer en ontwikkeling ook toe. Op dit moment wordt er relatief veel extern ingehuurd door team VBT, het lijkt hier op voorhand te gaan om tijdelijke capaciteit, echter blijkt in de praktijk dat er langer beroep gedaan wordt op de externen. Nadeel van de inzet van extern personeel is dat zij kennis opdoen en vervolgens bij het einde van de opdracht een deel van deze kennis meenemen. Dit is reden dat men deze externe inhuur wil vervangen voor eigen personeel.
Data engineers	3	
Data scientist	1	
Functioneel beheerder	1	Binnen team VBT zijn 2 Functioneel beheerders, één daarvan besteed een deel van de uren aan rechtvaardige analyses. De wens is om de volledige tijd te kunnen besteden aan rechtvaardige Analytics. Op dit moment is hier echter ruimte in de capaciteit.

Notities uit gesprek 31.03.2021 met C&F:

Uren analyse => Wat wordt hiermee gedaan. Normenkader voor ontwikkeling en voor beheer en exploitatie. Wat is de norm (PxQ) en hoe verhoud zich dat tot de werkelijke situatie.

9. Claim Team Kwaliteit

1. Gevraagd

- Wat is de claim die gedaan wordt?
- Aantal FTE

Gevraagd wordt:

- 1 fte Functionaris AO/IC (Bedrijfskundig specialist met AO/IC expertise)
- 2 fte Kwaliteitsfunctionaris (met AVG expertise)

2. Algemene beschrijving van team

- Wat zijn de activiteiten/taken van het team
- Welke producten werkt het team aan
- Huidig formatief kader (norm)

- Wat is de norm, met welk formatief kader vanuit het O&F rapport wordt gewerkt
- Koppeling bouwteam (in FTE) aan producten (ook onderdeel norm)

De afdeling Kwaliteit staat binnen DF&A opgesteld als regisseur op het gebied van kwaliteit van de producten die DF&A voortbrengt en de wijze waarop dat gebeurt (proceskwaliteit). In het deeljaarcontract is een verdere toelichting te vinden.

Hiertoe is de afdeling verdeeld in een viertal werkverbanden:

- Privacy en Security; dit betreft alle activiteiten rondom de verantwoorde omgang met data waaronder het implementeren en bewaken van de naleving van de AVG, Archiefwet etc, inclusief het uitvoeren van privacytoetsen en het beantwoorden van adviesvragen.
- Kwaliteit en Architectuur; dit betreft activiteiten gericht op bewaking en verbetering van de kwaliteit van de producten van DF&A (signaalmodellen, dashboards, enz) volgend uit het QA/QC framework (Quality assurance / quality control), activiteiten om te voldoen aan de architectuurkaders van de Belastingdienst, en activiteiten op het gebied van Data Management.
- Projectmanagement interne projecten; elke verandering in de werkwijze van DF&A gaat gepaard met een implementatietraject, deze activiteiten vragen om projectmatige aanpak, voor succes is nodig dat deze door gespecialiseerde projectmanagers worden aangepakt; hetzelfde geldt voor het wegwerken van sommige afwijkingen en achterstanden ten opzichte van de geldende kaders, standaarden en richtlijnen. Voor deze doelen is er een pool van projectmanagers beschikbaar. Ook het kernteam A3V, dat voor DF&A werkt aan de implementatie van het analyticsplatform Analytical Data Perimeter (ADP) is geplaatst in dit werkverband.
- Werkgroep Interne Organisatie; dit betreft een team van processpecialisten die werken aan de vastlegging van de processen van DF&A en de verbetering ervan, onder andere in lijn met de architectuur.

Voor deze activiteiten is bij de afdeling Kwaliteit een formatie van 11 fte beschikbaar. Hiervan is momenteel 8,8 fte bezet; daarnaast staat 1 vacature open en is 1 vacature momenteel nog niet opengesteld wegens recente uitstroom. Naar verwachting is eind 2021 het huidige formatieve kader volledig ingevuld.

Naast bovenstaande zijn bij de afdeling Kwaliteit 2 fte toegevoegd ten behoeve van het programma Analytics United, de samenwerking van DF&A met het onderdeel Toeslagen op het gebied van Analytics; deze fte betreffen tijdelijke formatie tot eind 2021; functionele sturing valt inmiddels volledig onder de directie Toeslagen.

Ter toelichting, zie de tabel met specificatie van de formatie.

Kwaliteit			13
Adviseur	Coördinerend/Specialistisch Adviseur S14	14	2
Adviseur	(Senior) Adviseur S13	13	2
Adviseur/Jurist	Senior Adviseur S12	12	1
Data Specialist	Expert Informatievoorziening S12	12	1
Procesadviseur	Senior Adviseur Bedrijfsvoering S11	11	2
Procesadviseur (Analytics United)	Senior Adviseur Bedrijfsvoering S11	11	1
Projectleider	Projectleider S11	11	2
Projectondersteuner	Adviseur Bedrijfsvoering S09	9	1
Adviseur Kwaliteit (Analytics United)	Senior Adviseur Bedrijfsvoering S11	11	1

De formatie is aan de afdeling als geheel toegekend; op dit moment wordt gewerkt met de volgende verdeling naar de werkverbanden:

Privacy en Security	3 fte (2 fte bezet) + 1 fte privacyjurist (0 fte bezet)
Kwaliteit en Architectuur	3 fte (3 fte bezet)
Projectmanagement	3 fte (2,8 fte bezet)
WIO	1 fte (1 fte bezet)

3. Ontwikkelingen/werklast

- Welke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden waardoor er behoefte ontstaan is aan capaciteit (bijv. producten erbij, wegvallen capaciteit)
- Duidelijke onderbouwing van het x aantal fte's; waarom niet minder? Gekeken naar alternatieven: werk anders organiseren, onder andere teams?

Toelichting claim 1 fte Functionaris AO/IC

Functie	Aantal FTE	Toelichting/onderbouwing
Bedrijfskundig specialist met AO/IC expertise (schaal 12/13)	1 (structureel)	1 fte extra is dit jaar nodig voor beschrijving meest risicovolle processen incl. benodigde beheersmaatregelen en interne controles (via de RASCI methode waarmee al reeds de bestuurlijke en ondersteunende processen zijn beschreven). Daarnaast wordt dit jaar dan risicomatrix, verbeterplan incl monitoring e.d. opgesteld. Volgend jaar wordt gebruik om de processen te publiceren op Intranet (evt. in BES) en te actualiseren. De jaren erna blijft structureel een fte extra nodig voor monitoring en actualisatie. Er is inmiddels een Plan van Aanpak AOIC opgesteld waarin een planning van de werkzaamheden is opgenomen.

Verdere toelichting:
De Belastingdienst heeft het kader AO/IC vastgesteld (Administratieve Organisatie / Interne Controle). Hierbij moeten processen worden vastgelegd, risico's worden geïnventariseerd, en interne controles ingericht en uitgevoerd om de werking van de bij de risico's horende maatregelen te toetsen.

Het Belastingdienstbrede Supportteam AO/IC heeft in februari jl. een uitvraag gedaan bij de dienstonderdelen naar eventueel extra benodigde capaciteit voor vastlegging van de AO/IC. Hiertoe heeft DF&A als volgt gerapporteerd over het aantal vast te leggen werkprocessen en de beschikbare en benodigde formatie:

Het aantal werkprocessen dat jullie verwachten uit te gaan werken voor de AO/IC
In totaal gaat het om circa 40 processen binnen DF&A. Van de 25 primaire processen dienen we er 15 nog geheel te beschrijven en 5 gedeeltelijk. Van de 10 ondersteunende processen dienen we er nog 1 gedeeltelijk te beschrijven. Bij de processen die nog onder bewerking zijn of nog beschreven dienen te worden, worden de risico's en beheersmaatregelen gelijk geïnventariseerd. Bij de reeds beschreven 19 processen (5 besturend, 9 ondersteunend en 5 primair) dienen de risico's nog uitgevraagd te worden. De hoofdprocesplaat wordt nog aan gewerkt.

De momenteel binnen het dienstonderdeel aanwezige capaciteit om AO/IC processen uit te werken.

Momenteel is circa 0,6 fte beschikbaar om primaire processen te beschrijven. Indien we uitgaan van de ambitie om in 2021 alle processen incl risico's en beheersmaatregelen te beschrijven, hebben we gedurende het hele jaar circa 1 fte extra nodig.
Indien we uitgaan van de ambitie om in 2022 alle processen via BES op intranet te beschrijven hebben we gedurende 2022 ook 1 fte extra nodig. Voor onderhoud van de processen op intranet schatten we in dat er na 2022 structureel 1 fte additioneel nodig blijft.

De waarde van de claim t.w. 1 fte is gebaseerd op een extrapolatie van de verwerkingssnelheid met de huidige bezetting (0,6 fte) en de backlog aan onderwerpen die vanuit het AO/IC kader nog ligt te wachten.
Bovenstaande leidt tot de claim van 1 fte structureel voor dit onderwerp.

Niet toekennen van de claim leidt ertoe dat de inzet van externe inhuur noodzakelijk is (1 fte voor de afzienbare toekomst), of dat DF&A het kader AO/IC niet snel genoeg kan implementeren en daardoor onvoldoende basis heeft voor een in control verklaring.

Toelichting claim 2 fte Adviseurs Privacy & Security

Functie	Aantal FTE	Toelichting/onderbouwing
Adviseur Privacy & Security, met AVG expertise (schaal 12/13)	2 (structureel)	(zie onder)

Achtergrond en relevante ontwikkelingen:
- Het werk van DF&A ligt onder een vergrootglas van politiek en maatschappij. DF&A verwerkt grote hoeveelheden gevoelige persoonsgegevens ten behoeve van de wettelijke taken van de Belastingdienst en ten behoeve van dienstverlening en bedrijfsvoering. Aan die verwerking zijn risico's verbonden omtrent privacy en databeveiliging. Hetzelfde geldt voor het werken met signaalmodellen en algoritmes. Er zijn diverse (wettelijke) kaders die voorschrijven dat de risico's beheerst worden, in het bijzonder de Algemene Verordeing Gegevensverwerking (AVG), de Archiefwet en de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). DF&A heeft al diverse beheersmaatregelen getroffen, maar er is nog niet voldoende inzicht of de mate van beheersing voldoende is, en ook wordt meer inzicht en transparantie gevraagd op de getroffen maatregelen.
- Door recente ontwikkelingen in het maatschappelijk debat, maar ook doordat de Belastingdienst in het recente verleden negatief in de belangstelling is gekomen (bv. toeslagenaffaire, FSV), is extra nadruk ontstaan op de verantwoording en auditeerbaarheid van de risicobeheersing, ook bij DF&A.
- De primair-procesdirecties van de Belastingdienst zijn verwerkingsverantwoordelijke van de persoonsgegevens die de BD beschikbaar heeft; DF&A handelt als verwerker in hun opdracht. De business is zich de afgelopen tijd, mede gezien de recente ontwikkelingen in het nieuws, meer bewust geworden van zijn verantwoordelijkheid en vraagt ook aan DF&A om meer duidelijkheid te geven hoe DF&A zijn verantwoordelijkheid als verwerker (opdrachtnemer) invult, in het bijzonder om inzichtelijk te maken dat persoonsgegevens bij DF&A in goede handen zijn.
- De groei van DF&A in de afgelopen tijd, leidt ertoe dat er meer producten worden gemaakt en daarmee is er ook een groei in de werkstroom voor Privacy & Security. (Dit terwijl de formatie niet is meegegroeid.)
- Hiernaast zijn binnen DF&A recent een aantal nieuwe productgroepen onderkend, waaronder Osint, Adviesdiensten, Fraude-fenomeenanalyses. Het formaliseren hiervan brengt ook significante hoeveelheid werk mee voor Privacy & Security.

Effect van deze ontwikkelingen op het werk op het thema Privacy & Security:
- De stroom aan ad hoc verantwoordingsvragen over de werkwijze van DF&A is gegroeid.
- De stroom aan adviesvragen, data-aanvragen en aangevraagde privacytoetsen is gegroeid.
- Er is een flinke stapel vragen ontstaan om de werkwijze van DF&A op het gebied van Privacy & Security meer transparant te maken, bijvoorbeeld door het expliciteren welke risico's wij lopen en hoe wij die beheersen. Ook de werkwijze rondom privacytoetsen moet meer geformaliseerd worden en auditeerbaar gemaakt worden. Elk van deze punten brengt een traject met zich mee van ontwerp van een nieuwe werkwijze, afstemming met een breed veld aan stakeholders, formalisering en besluitvorming, en DF&A-brede implementatie.

Huidige situatie:

- Er is momenteel 2 fte vaste bezetting. Het team is aangevuld met 2 fte externen, waardoor de totale bezetting nu 4 fte is. Met deze bezetting is de werkdruk erg hoog, waardoor de kwaliteit van het geleverde werk onder druk staat, de tijd vooral opgaat aan het draaiend houden van de werkprocessen volgens de huidige werkwijze (2,5-3 fte) en slechts beperkt (1-1,5 fte) aan de noodzakelijke verbeteringen van de werkwijze van DF&A. Hierbij is er nauwelijks tijd is om te reflecteren op het werk en structurele verbeterkansen en/of tekortkomingen binnen DF&A te identificeren.

Onderbouwing van de claim van 2 fte:
Huidige bezetting is 2 fte. Tevens is er 2 fte externe inhuur. Met de huidige bezetting van 4 fte is er te weinig ruimte om het werk goed te doen.
Dit zal moeten groeien tot minimaal 5 fte bezetting, welke zal worden ingevuld als volgt:

- 2 fte huidige bezetting
- 1 fte uit de beschikbare formatie (vacature staat nog niet open)
- 2 fte extra geclaimd, nu ingevuld door inhuur

De 2 fte die nu worden ingevuld door inhuur zijn structureel nodig voor de afzienbare toekomst. Toekennen van de claim leidt tot een kostenreductie: wanneer de adviseurs zijn geworven en ingewerkt is de inzet van de externe inhuur op dit werk niet langer nodig.
Niet toekennen van de claim leidt tot het verlies van de kans op lagere kosten, en tot het minder opbouwen van kennis onder vast personeel.

N.B. Naast bovengenoemde ontwikkelingen ligt bij afdeling Kwaliteit ook nog werk van meer juridische aard. Hiervoor is aanvullend op genoemde formatie van 3 fte nog 1 fte privacyjurist beschikbaar (vacature staat open). Bovengenoemde krapte zal door de komst van deze persoon niet of nauwelijks worden opgelost. Het werk voor de jurist is namelijk niet gevat in bovenstaande beschrijving. De jurist heeft ook een wezenlijk ander profiel dan de gezochte adviseurs; de adviseurs hebben meer dan de jurist kennis en ervaring nodig met projectmanagement, ontwerp van processen, (technische) implementaties, en risicomanagement.

4. Inzet inhuur;

- Hoeveel externen ten behoeve waarvan, welk product of in welk bouwteam. Bij toekenning claim, minder inzet externen?

Binnen Afdeling Kwaliteit werken 10,8 fte externen welke bekostigd worden uit Inhuurbudget DF&A. Zoals al benoemd zijn 2 fte hiervan ingezet bij Privacy & Security, de overige 8,8 fte zijn ingezet op andere activiteiten.

Zoals boven beschreven is bij de claim t.b.v. AO/IC op dit moment de inzet van extra inhuur voorzien, in elk geval op korte termijn in afwachting van vaste bezetting na uitbreiding formatie, en langer als de claim niet wordt toegekend. Indien de claim wel wordt ingediend zal voor dit onderwerp de inzet van de externe kunnen worden afgebouwd zodra de vaste medewerker binnen is.

Zoals boven beschreven is bij de claim t.b.v. Privacy & Security op dit moment sprake van 2 fte inhuur; als de claim wordt gehonoreerd kan de inzet van externen voor dit doel worden gestopt zodra de nieuw te werven medewerkers zijn ingewerkt.

5. Betrokkenheid business

- Is de business op de hoogte van de capaciteitsbehoefte?
- Heeft er afstemming plaatsgevonden met de business?
- Is de business op de hoogte van de eventuele consequenties van het niet toekennen van een claim? Is er gesproken over herprioritering?

De afdeling Kwaliteit werkt niet direct voor de business maar werkt ten behoeve van de clusters van DF&A. Er heeft over deze claim dan ook geen afstemming plaatsgevonden met de business. Wel relevant is de onder paragraaf 3 beschreven ontwikkeling in de business m.b.t. groeiend bewustzijn van hun verantwoordelijkheid in gegevensverwerking.

6. Impact niet toewijzen claim

- Wat zijn de gevolgen als deze claim niet wordt toegekend
- Top 3 van gevolgen bij het niet toekennen van de claim

De gevolgen van het niet toekennen zijn:

- Hogere kosten, door inzet van externe inhuur tegen een uurtarief dat ruim 2x hoger is.
- Verminderde opbouw van kennis binnen het vaste personeel, waardoor ook op langere termijn de afhankelijkheid van externen blijft bestaan.

Meer specifieke toelichting is te vinden in paragraaf 3.

Notities uit gesprek 31.03.2021 met C&F:
Claim na 31.03.2021 aangeleverd

12. Claims Team Innovatie

1. Gevraagd

- 2 fte Social Innovator (data generalist/veranderkundige)
- 1 fte Technical Innovator (data scientist)

De Social Innovator dient ervaring te hebben met data analyse, technische achtergrond, communicatief sterk en is creatief. De Social Innovator zal innovatie initiatieven begeleiden en initiëren.

De Technical Innovator dient technisch sterk te zijn in data science, heeft meer dan 5 jaar ervaring in onder meer het coachen van data scientisten bij innovatie trajecten. De Technical Innovator gaat zich bezig houden met het opzetten van nieuwe initiatieven en advies aan collega's buiten DF&A over nieuwe mogelijkheden.

2. Algemene beschrijving van team

Afdeling Innovatie heeft als belangrijkste doel het borgen van innovatie binnen DF&A door middel van begeleiden/faciliteren/coachen bij innovatie initiatieven. Structuur brengen!
De Afdeling Innovatie bestaat op dit moment uit 1 fte Afdelingshoofd (formatie is gelijk aan bezetting). De afdeling dient dit jaar verder ontwikkeld te worden. Dat willen we in eerste instantie doen door twee formatieplaatsen tijdelijk in te vullen met externen zodat we sneller van start kunnen gaan (werving duurt veelal 4-6 mnd). In de loop van het jaar willen we de formatieplaatsen gaan invullen met vaste medewerkers.

3. Ontwikkelingen/werklast

Waarom innovatie?
Toekomstbestendigheid van de afdeling en belastingdienst
Stilstand is achteruitgang, zeker op een zo snel veranderend vakgebied als data & Analytics. Daarom is toekomstbestendigheid iets dat continue aandacht verdient. Hieronder vallen naast efficiency, stabiliteit van processen en systemen, kwaliteit van onze dienstverlening ook het klaarstomen van DF&A voor de vraag van morgen. Wat moeten wij kunnen om de vraag die onze klanten nog gaan stellen te kunnen beantwoorden? En, hoe kunnen wij betere en slimmere producten maken? Als we niet blijven innoveren, worden we elk jaar iets minder relevant.
Als DF&A zijn we daarom actief op zoek naar vernieuwing – innovatie - binnen de Belastingdienst. Alle initiatieven om iets bestaands te verbeteren óf om iets heel nieuws te doen, vallen onder innovatie. Iedere medewerker van DF&A heeft daarmee de mogelijkheid om binnen zijn of haar taakveld op innovatieve wijze bij te dragen aan de strategische doelen.

4. Inzet inhuur;

Op dit moment wordt er nog niet ingehuurd voor Afdeling Innovatie. Beoogd is om in 2021 te starten met 2 fte inhuur ten laste van het gevraagde extra formatieve kader. In de loop van het jaar kunnen naar verwachting de drie beoogde formatieplaatsen ingevuld worden met vaste bezetting (en verdwijnt de tijdelijke inhuur).

5. Betrokkenheid business

Er heeft afstemming plaatsgevonden binnen DF&A over de capaciteitsbehoefte.

6. Impact niet toewijzen claim

Afdeling Innovatie kan door de uitbreiding van het gevraagde formatieve kader gaan fungeren als vliegwiel en verbinder bij innovaties DF&A breed. Indien de claim niet wordt toegekend blijft innovatie qua doelstelling

Notities uit gesprek 31.03.2021 met C&F:
Claim na 31.03.2021 aangeleverd